

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية  
علوم إنسانية: علم المكتبات  
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

طاهيري بشاري حليلة

يوم: 03/07/2019

الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية  
"دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد  
خيضر بسكرة قطب شتمة"

## لجنة المناقشة:

مقرر	أ. مح أ	جامعة بسكرة	نورالدين ديخن
رئيس	أ. د.	جامعة بسكرة	عبد الرحمن حسني
مناقش	أ. د.	جامعة بسكرة	السعيد بو عافية

طاهيري بشاري، حليلة.

الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية -قطب شتمة- / طاهيري بشاري حليلة تحت إشراف: ديخن نورالدين. بسكرة. [د.ن.], 2019/2018. 194ص. الجداول والأشكال.

مذكرة ماستر: إدارة مؤسسات وثائقية والمكتبات: بسكرة: 2019-2018.

قائمة ببليوغرافية، الملاحق

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي وهبنا على هبة العلم والمعرفة

نحمده ونستعين به الواحد القهار العليم الجبار ووحى نزل على سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلم وهو في غار حراء لقوله تعالى:

"اقرأ باسم ربك الذي خلق الإنسان من علق اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم

الإنسان ما لم يعلم" (العلق الآية 1-5)

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف "ديخن نورالدين" على ما قدمه من عون

وتوجيهات ونصائح

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى أساتذتي علم المكتبات كل بإسمه الذين خطوت

على دربهم أولى الخطوات فكانوا نعم الموجه والمعين ولم يبخلوا عليا بنصائح والإرشادات

أو بكلمة طيبة على رأسهم "أستاذ كمال مسعودي"، "أستاذ بكاري عقبة"، "أستاذ

بوعافية السعيد" جزاهم الله كل خير وأسأل الله العلي القدير أن يجعل جهودهم في ميزان

حسناتهم والجنة مصيرهم.

ونسأل الله سبحانه وتعالى أن يكون هذا العمل ثمرة جهد وطيبة لكل طالب

الاستفادة منها.

# أهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من رعنتي بعيناها وكستني بحلها وعطفها إلى أحب الناس إلى روعي قلبي  
حفظها الله وأبقاها لي تاجا فوق رأسي.... أُمي الغالية

إلى من عرفني الحرف وأحسن تربيتي وأوصلني أحسن المراتب إلى .....أبي العزيز حفظه الله وأطال  
في عمره

إلى إخوتي الأعزاء محمد، عماد، ياسين، منال، وفاء، وداد

إلى أولاد أخي رياض، جنى

إلى من ساهم في تشجيعي وتقاسم معي عناء التعب زوجي علي ساعد

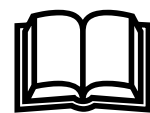
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من "العابد الخنساء، مزوزي نور الهدي" حفظهم الله

إلى من جمعني معهم الأقدار صديقاتي ورفيقاتي دربي "بوزيدي هاجر، طري روميصة، سوداني  
سعاد، بوبش منى، مباركي عقلية وبوخالفة اسمهان"

وإلى كل دفعة السنة ثانية ماستر علم المكتبات أوجه لكم خاص الشكر وعظيم الإمتنان

حليمة

# فهرس المحتويات



الصفحة	فهرس المحتويات	
	رقم العنصر	عنوان العنصر
		الشكر والعران
		إهداء
		فهرس المحتويات
		قائمة المختصرات
02		مقدمة عامة
<b>الفصل الأول:</b>		
<b>أداء العاملين في المكتبات الجامعية</b>		
15	-1	ماهية المكتبات الجامعية.
15	.1.1	تعريف المكتبات الجامعية.
16	.2.1	أهداف المكتبات الجامعية.
17	.3.1	سمات ووظائف المكتبات الجامعية.
19	.4.1	مشاكل المكتبات الجامعية.
20	-2	أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
21	.1.2	مفهوم أداء العاملين.
23	.2.2	أهمية أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
24	.3.2	عناصر ومحددات أداء العاملين.
26	.4.2	العوامل المؤثرة في أداء العاملين.
28	.5.2	معايير وطرق تحسين أداء العاملين.
31	-3	تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
31	.3.1	مفهوم تقييم أداء العاملين.
33	.3.2	أهمية تقييم أداء العاملين.
36	.3.3	معايير وطرق تقييم أداء العاملين.
38	.4.3	القائمين على تقييم أداء العاملين.

الفصل الثاني:		
الرقابة على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.		
43	الإدارة بالمكتبات الجامعية.	-1
43	مفهوم إدارة المكتبات الجامعية.	1.1
44	مستويات إدارة المكتبات الجامعية.	2.1
45	أهداف إدارة المكتبات الجامعية.	3.1
46	وظائف إدارة المكتبات الجامعية.	4.1
48	الرقابة بالمكتبات الجامعية	-2
48	مفهوم الرقابة بالمكتبات الجامعية.	1.2
49	أهمية الرقابة بالمكتبات الجامعية.	2.2
50	أنواع الرقابة بالمكتبات الجامعية.	3.2
54	خطوات أو مراحل عملية الرقابية	4.2
59	أساسيات حول الرقابة في المكتبات الجامعية	-3
59	مجالات الرقابة في المكتبات.	3.1
64	أساليب الرقابة في المكتبات الجامعية.	3.2
69	أدوات الرقابة في المكتبات الجامعية.	3.3
70	علاقة الرقابة بتقييم الأداء.	4.3
الفصل الثالث:		
أثر الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية -جامعة محمد خيضر بسكرة. قطب شتمة		
73	تعريف بمكان الدراسة	-1
73	تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة	1.1
75	تعريف المكتبة المركزية قطب شتمة	2.1
76	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية قطب شتمة	3.1
79	إجراءات الدراسة	-2
79	منهج الدراسة	2.1

80	مجتمع البحث وعينة الدراسة	2.2.
80	مجالات الدراسة	3.2.
81	أدوات جمع البيانات	4.2.
85	<b>تحليل وتفسير البيانات</b>	<b>-3</b>
85	المحور الأول: مدى وعي القائمين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة الرقابة على أداء العاملين	3.1.
92	المحور الثاني: مدى الأهمية التي تكتسيها الرقابة على أداء العاملين محل الدراسة	3.2.
99	المحور الثالث: الدور الرقابة في تأثير أداء العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.	3.3.
109	المحور الرابع: أهم المشاكل التي تواجه الرقابة على أداء العاملين محل الدراسة	4.3.
113	<b>4. نتائج عامة</b>	
114	<b>5. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات</b>	
120	<b>خاتمة</b>	
123	<b>قائمة ببليوغرافية</b>	
	كشاف الجداول.	
	كشاف الأشكال.	
	الملاحق.	
	مستخلص.	



## كشاف المختصرات باللغة العربية

المختصر	معناه
ط	الطبعة
(د.ت)	دون تاريخ
مج	المجلد
ع	العدد
ص	الصفحة

## قائمة المختصرات باللغة الفرنسية:

المختصر	مقابل باللغة الإنجليزية	مقابل باللغة العربية
CO	Climat Organizationl	المناخ التنظيمي
LLM	Low Level Mangement	الإدارة الدنيا
HLM	High Level Mangement	الإدارة العليا
MLM	Middle level Mangement	الإدارة الوسطى
EFFICIE	Efficiency	الإنتاجية
EFFECT	Effectiveness	الفعالية
PI	planning	التخطيط
OR	organizin	التنظيم
st	staffing	التوظيف
SU	supervising	الإشراف
DI	Directing	التوجيه
CO	controlling	الرقابة
BU	Budgeting	الموازنات التخطيطية
PO	population	المجتمع
PB	Performance Budgets	ميزانية الأداء
PDF	Portable Document Format	نموذج المستندات المحمولة

# مقدمة عامة



تعتبر اليوم المكتبات الجامعية رمزا من رموز التطور في الدولة والعمود الفقري التي تعتمد عليه المؤسسات العلمية كونها تساهم في تكوين إطارات الدولة من جهة ومن جهة أخرى إجراء البحوث العلمية في شتى المجالات من جهة، عن طرق ما تقدمه من معلومات وخدمات المقدمة لقرائها باختلاف أنواع مستوياتهم ومدى استجابتها لطالبات المستفيدين منها في مختلف مجالات الإعلام العلمي والتقني، لذلك كان اتجاهها نحو الإدارة العلمية لمواجهة المشاكل والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية، والهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المكتبة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف .

وفي بحثنا هذا ارتأينا دراسة وظيفة العملية الرقابية، حيث تطورت وظيفة الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات بعدما كانت تهدف إلى كشف المعلومات وتحديد من هو المسؤول، أصبح هدفها الآن إكشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه.

حيث تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية في المكتبات، والممارسة داخل المكتبة وفي أي مستوى من مستويات العمل الإداري وأي قصور أو خلل في الأداء يمكننا إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة، لذلك هي تساهم في ضمان الأداء الفعال على مستوى المكتبة فالرقابة تؤكد أن النتائج يجب أن تكون متطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعية أو المخطط لها.

فالرقابة إذن وثيقة الصلة بالتخطيط، فالتخطيط يحدد المسار في حين تؤكد الرقابة على الأداء وتحديد ما يجب إتباعه من قواعد وإجراءات بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة المستهدفة من حيث تأدية العمل بالأسلوب والطريقة التي تناسب معدلات أداء المعروفة والمطلوبة، ويمكن قياس الأداء عن طريق عملية التقييم، حيث تعتبر عملية تقييم أداء

العاملين بمثابة الأداة الهامة التي تلجأ إليها المكتبة لمساعدة الأفراد العاملين فيها على تأدية العديد من أنشطتهم بفعالية نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء العاملين أثناء العمل.

وإطلاقاً من أهمية أداء العاملين وكيفية تقييمهم ومدى تأثير الرقابة عليه، وعلى هذا الأساس جاء موضوع دراستنا الموسومة بـ الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية -قطب شتمة-.

سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة وعي القائمين بالرقابة على أداء العاملين ضف إلى ذلك، إلى الأهمية التي تكتسبها الرقابة على الأداء، بإضافة إلى دور الرقابة في تأثير على الأداء، والمشاكل التي تواجه الرقابة على أداء العاملين.

\* من أجل الإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى قسمين:

اعتمدنا في الانتقال من العام إلى الخاص ومن النظري إلى الميداني حفاظاً على التدرج والتسلسل المنطقي للفصول فبعد المقدمة جاء، مقدمة عامة وخصص لتوضيح الإطار المفاهيمي للدراسة ممثلاً في إشكالية الدراسة وتساؤلات وكذا الفرضيات بالإضافة إلى أهمية وأسباب اختيار الموضوع والإشارة إلى الدراسات السابقة المعتمد عليها في توضيح الرؤية حول موضوع الدراسة وأخيراً قمنا بضبط المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالموضوع، وكذا الصعوبات التي تم عرض إليها بالبحث.

الفصل الأول خصص حول ماهية المكتبات الجامعية، أهدافها، ووظائفها وسماتها، مشاكل المكتبات الجامعية، ثم تطرقنا إلى مفهوم أداء العاملين، عناصره، ومحدداته، العوامل المؤثرة في أداء العاملين، وأهم معايير وطرق تحسين أداء العاملين. تم التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين، أهميته معايير وطرق تقييم الأداء، القائمين على تقييم الأداء.

\* الفصل الثاني: خصص حول مفهوم الإدارة بالمكتبات الجامعية، مستوياتها، أهدافها ووظائفها، ثم تطرقنا إلى مفهوم الرقابة بالمكتبات، ضف إلى ذلك الوقوف على أهميتها

أنواعها، أهم الخطوات أو مراحل العملية الرقابية في المكتبات، مروراً إلى أساليب الرقابة إضافة إلى الأدوات المتبعة في الرقابة وصولاً إلى علاقة الرقابة على الأداء وتقييم الأداء في المكتبات.

\* الفصل الثالث: خصص للفصل الميداني للدراسة حيث تضمن أساسيات وإجراءات الدراسة الميدانية من تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني، الزمني، البشري، كما تم الطرق إلى المجتمع وعينة الدراسة واختيار أدوات جمع البيانات المناسبة لموضوع دراستنا ثم تفرغ وتحليل البيانات الدراسة الميدانية بناءً على محاور الرئيسية لفرضيات وتساؤلات الفرعية وصولاً إلى النتائج العامة وصولاً إلى النتائج على ضوء الفرضيات.

وفي خاتمة هذه الدراسة وضع حوصلة عامة عن موضوع البحث وتم وضع مجموعة من الاقتراحات.

## 1 - الإشكالية:

تعتبر وظيفة الرقابة من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وهي سلسلة من المهام الإدارية فهي عملية منظمة وجهد مستمر. يتم من خلالها تنفيذ ما خطط له، وإثبات دقة الاتجاه نحو الهدف في عدة مجالات خاصة منها إدارة الموارد البشرية لاهتمامها بأداء العامل والتحقق من مدى إمكانية معرفة ما هو مطلوب من العاملين عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها، فبظهور الثورة الصناعية التي أدت بالعالم إلى السير في طريق معاكس، أصبح على الفرد ابتكار أساليب جديدة لأداء عملهم في الوظائف الإدارية التي تمارس على الأفراد داخل أماكن العمل كالتخطيط، والتظلم والتوجيه والرقابة هذه الأخيرة التي تعد إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة، وإحدى الخصائص المتفاعلة والتي تمثل مقارنة الأداء المتحقق فعلاً بالخطط والمعايير المحددة مسبقاً.

وقد تطورت وظيفة الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات بشكل كبير في الوقت الحاضر. فعد أن كانت تهدف في السابق، إلى الكشف عن الانحراف وتحديد من هو مسؤول عنه من أجل معاقبته. فكلما كبر حجم المكتبة، ازداد عدد العاملين فيها وتتنوعت وتعددت أعمالهم. والكشف عن هذا المفهوم الواسع للرقابة بمفهومه الايجابي والسلبي وكيف يمكن أن يؤثر على الأداء وبناء على ذلك جاء التساؤل التالي:

✚ ما هو تأثير الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة؟

## 2- تساؤلات فرعية:

- هل لدى القائمين على المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة وعي كافي بالرقابة على أداء العاملين؟

- ماهي الاهمية التي تكتسيها الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة؟

- ما هو الدور الذي تلعبه الرقابة على تأثير أداء العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة؟

- ماهي المشاكل التي تواجه الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة؟

## 3- فرضيات الدراسة:

تعرف الفرضية بأنها " عبارة عن تخمين أو استنتاج ذكي يتوصل إليه الباحث ويتمسك به بشكل مؤقت، فهو أشبه برأي الباحث المبدئي في

حل المشكلة. أو هي حلول مؤقتة يصفها الباحث لحل مشكلة بحثه.<sup>1</sup> وفرضيات الدراسة كآلاتي:

- لدى القائمين على المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة-وعي بالرقابة على أداء العاملين.

- تكتسي الرقابة على أداء العاملين بأهمية بالغة بمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-.

- للرقابة دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين بالمكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-.

- تواجه الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة جملة من المشاكل.

#### 4-أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع تأثير الرقابة على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية أهمية بالغة من خلالها:

- مدى إسهام الموضوع في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى.

- الاهتمام العلمي بموضوع الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية بمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.

- إبراز أهمية الأداء ومدى تأثير الرقابة عليه من خلال كشفها عن الأخطاء ومحاولة تصحيحها وضبط أداء العاملين داخل المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

<sup>1</sup>علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم. البحث العلمي (أساسيات ومناهج-اختبار الفرضيات-تصميم التجارب). ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014. ص 47.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التقصي الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، من خلال التركيز على مكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة التي تتمحور حول دراستنا ويمكن إجمال الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على موضوع الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.
- محاولة إبراز الأساليب وطرق الرقابية المعتدة على أداء العاملين داخل المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.
- محاولة تشخيص أثر الرقابة على أداء العاملين المطبقة داخل المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة، والتي تساهم في نجاح وتقدم المكتبة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو تقليل منها.
- الكشف عن مختلف الصعوبات التي تواجه الرقابة على أداء العاملين داخل المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.

6- أسباب اختيار الموضوع:

هناك اعتبارات عديدة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:

\*مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، وهذا من أجل تكوين نظرة عامة حول هذه العملية.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
- \* مبررات موضوعية - محاولة التعرف على مدى تأثير الرقابة على أداء العاملين داخل مكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.



- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها في المكتبات.

## 7- الدراسة السابقة:

1- الدراسة الأولى: دراسة الباحث السعيد بلوم تحت عنوان: أساليب الرقابة ودورها في تقييم

أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات والجرارات بالسوناكوم.<sup>1</sup> SOUNACOME مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والديمقراطية، نوقشت سنة 2007، وتهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة، تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها، محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة .

✚ اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات الملاحظة، المقابلة الاستبيان.

✚ خلصت هذه الدراسة إلى أن: هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين، ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة، تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات السياسية والاقتصادية.

✚ تتقاطع الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار المنهج الوصفي والاعتماد على أدوات جمع البيانات مثل الملاحظة والمقابلة، وتختلف الدراسة مع الدراسة الحالية في التخصص ومجالات الدراسة حيث أن المجال الجغرافي للدراسة المتمثل في مؤسسة والجرارات

<sup>1</sup>- السعيد، بلوم. أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. مذكرة الماجستير. جامعة منتوري قسنطينة.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والديمقراطية، 2007.

بالسوناكوم في ولاية قسنطينة في حين ان مكان الدراسة الحالية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-، بالإضافة أن دراسة استهدفت فئة الإداريين والتقنيين والعمال لمركب الجرارات أما بالنسبة للدراسة الحالية خصصت لموظفين المكتبة المركزية. لكن تختلف الدراسة مع الدراسة الحالية في معالجة الموضوع بصفة خاصة وتناولت جزئية المتمثلة في أساليب الرقابة أما الدراسة الحالية ستعالج الموضوع بصفة عامة.

-**الدراسة الثانية:** إيمان محامدية تحت عنوان: الرقابة التنظيمية والأداء مركب تمييع الغاز الطبيعي **GLI/K** بسكيكدة نموذجاً<sup>1</sup>. مذكرة الماجستير جامعة 20 أوت 1955. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص دراسات عليا لتنمية وتسيير الموارد البشرية، نوقشت سنة 2009. وتهدف الباحثة من ورائها إلى محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة، محاولة التعرف على مؤشرات الأداء، التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء.

✚ إعتمدت الباحثة على أسلوب المسح بالعينة والذي يعتبر أحد أساليب المنهج الوصفي، واستخدمت الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

✚ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

✚ تختلف الدراسة مع الدراسة الحالية في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فالباحثة حاولت التعرف على مؤشرات الرقابة ومؤشرات الأداء، في حين الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة الدور التي تلعبه الرقابة على تأثير أداء العاملين بالإضافة إلى محاولة معرفة وعي القائمين بالمكتبة المركزية بالرقابة على أداء العاملين. كما تختلف أيضا الدراسة مع الدراسة الحالية في نوع العينة المتمثلة في العينة القصدية في حين الدراسة الحالية إختيار أسلوب المسح الشامل ضف إلى ذلك أن الدراسة السابقة إعتمدت على أداة لجمع البيانات ألا وهي

<sup>1</sup>محامدية، إيمان. الرقابة التنظيمية والأداء مركب تمييع الغاز الطبيعي **KIGL**/ بسكيكدة نموذجاً. مذكرة الماجستير. جامعة 20 أوت 1955. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية: تخصص دراسات عليا لتنمية وتسيير الموارد البشرية، 2009.

الإستمارة بصفة رئيسية، عكس الدراسة الحالية تعتمد على الملاحظة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات والمعلومات.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في متغير ألا وهو الأداء بمفهومه ومحدداته.

**3- الدراسة الثالثة:** دراسة الباحثة بوسفت أمال تحت عنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخزف الصحي بجيجل انموذجا<sup>1</sup>. مذكرة الماجيستر جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، نوقشت سنة 2016. تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى وعي دراية العمال بالقواعد التنظيمية، التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مكان الدراسة.

إستخدمت الباحثة لجمع المعلومات اللازمة لمعالجة مشكلة البحث عدة أدوات والتي ترى أنها ضرورية ومناسبة لمثل هذه الدراسات، الباحثة إعتمدت على العديد منها الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، السجلات والوثائق.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي على إنتاج الموارد البشرية على إعتبار أن وضوح القوانين يؤدي على الدقة في الأداء والسرعة في إنجاز المهام، كما أن مراقبة المشرف لأداء العامل وتواجده معه بشكل دائم يزيد من انضباطه والتزامه بمهامه ومواظبه وبالتالي زيادة إنتاجية، مطابقة الأداء مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات في أداء العمال على إعتبار أن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال والخطط المستهدفة بعد الإنتهاء العمل.

حيث تتقاطع الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في إعتقاد نفس أدوات جمع البيانات مثل المقابلة والملاحظة والمنهج الوصفي وتتفق أيضا في تناول إطار النظري للرقابة من حيث أنواع، مجالات وخصائص، أهمية والأساليب. ومطابقة مع متغيرين الرقابة وأداء العاملين.

<sup>1</sup>بوسفت، أمال. الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال. مذكرة الماجيستر. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية. تخصص: تنظيم وعمل، 2016.

وتتباين الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور موضوع الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال، في حين الدراية الحالية ستتناول الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعة.

#### 8- مصطلحات الدراسة:

لإعطاء أكثر إيضاحاً ودلالة للمضمون الدراسة لا بد من تعرف بعض مصطلحات الرئيسية للموضوع:

- **الرقابة:** " تعني متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، وتهدف الرقابة إلى مطابقة التنفيذ على الخطة والقرارات الصادرة، وتشمل الرقابة على الأموال والموارد والآلات والجودة والوقت"<sup>1</sup>
- **الأداء:** "هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به."<sup>2</sup>
- **المكتبات الجامعية:** "هي مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الإحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريس والأبحاث والخدمات."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>- مبروك ابراهيم، السعيد. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة "الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية". ط1. القاهرة: المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012. ص.93.

<sup>2</sup>- بوعيط، جلال الدين. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: علم النفس تنظيم وعمل. جامعة قسنطينة. 2009. ص. 72.

<sup>3</sup>- نافع مدادحة، أحمد، حسن محمود مطلق. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014. ص 51.

## 9- صعوبات الدراسة

مما لا شك فيه أن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء مراحل أنجازه ومن الصعوبات التي صادفتنا أثناء إعداد دراستنا جملة من العراقيل التي تعلقَت بشقين النظري والميداني منها:

- ❖ تضارب واختلاف الأقوال والآراء المؤلفين حول بعض العناصر في الجانب النظري.
- ❖ صعوبة في إجراء المقابلة على عينة أفراد العينة.
- ❖ كثرة المراجع الذي تناولت هذا الموضوع فهو يعد ميزة في البحث إلا أننا نرى العكس من ذلك وبالتالي يؤدي إلى تشتت المعلومات العلمية مما يصعب التحكم فيها.

# الفصل الأول

أداء العاملين في المكتبات الجامعية

تعد المكتبات الجامعية من المكتبات المتخصصة التي تهتم بالإنتاج الفكري في تخصص معين وعدة تخصصات متقاربة، وهي تلحق بالجامعة وكلياتها لتلبية احتياجات مستفديها داخل المجتمع، ورافدا من روافد المعرفي الإنسانية إذ تعمل كمؤسسة علمية أكاديمية، من منطلق أهدافها المسطرة من قبل كادرها الإداري على ممارسة وظائفها المتعددة والممثلة بتطوير العملية التعليمية من خلال دعم المناهج والمقررات الدراسية بكل أنواع المصادر والمواد العلمية والمعرفية، يتجلى الاهتمام الحقيقي للعاملين في العمل على الوفاء بمتطلباتهم وإيجاد سبل تخلق رغبة تولد الكفاءة التي تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحقق تلك المكتبة أهدافها فترفع من الإنتاجية والعمل على كيفية التأثير على النفسية العمال من أجل زيادة من ولائهم وشعورهم بالانتماء كسب رضاهم وذلك من خلال توفير الجو الملائم للاستفادة من كفاءتهم وتحفيزهم لتحقيق مستوى عالي من الأداء وتزويدهم بالمواقف والبواعث التي تنشط دوافعهم لاستثمار قدراتهم في العمل.

سنحاول في هذا الفصل التعرف في المبحث الأول على ماهية المكتبات الجامعية بالتركيز على مفهوم المكتبات الجامعية، الاتجاهات الحديثة للمكتبات الجامعية وسماتها ووظائفها، بالإضافة إلى أهداف المكتبة الجامعية كما سيتم التطرق في المبحث الثاني على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية للتعرف على مفهوم أداء العاملين، معايير وطرق تحسين الأداء كما في المبحث الثالث سنتطرق إلى تقييم أداء العاملين بالتركيز على مفهومه، معايير وطرق والقائمين على تقييم الأداء.

## -الفصل الأول: أداء العاملين في المكتبات الجامعية.

## 1- ماهية المكتبات الجامعية:

## 1-1-تعريف المكتبات الجامعية:

تعد المكتبة إحدى مقومات الأساسية في المجال التعليمي فهي مجال النشاط الشخصي لاكتساب العلم والثقافة والمعرفة، وذلك بما تقتنيه من مصادر ووسائل التعليم الذاتي مما يساعد على تحقيق رسالتها العلمية والتعليمية، وتمثل المكتبة الأداة التربوية الفعالة ومركز الاطلاع والبحث في الحصول على المعلومات ووسيلة من وسائل التثقيف لأي مجتمع من المجتمعات.

المكتبة الجامعية بأنها تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع الجامعة المكون من الطلبة والمدرسين والإداريين والعاملين في الجامعة وكذلك المجتمع المحلي، ويمكن أن يكون هناك مكتبة مركزية واحدة في الجامعة.

ويمكن أن يكون هناك مكتبة مركزية وعدد من المكتبات الفرعية أو مكتبات الكليات المرتبطة إداريا وماليا بالمكتبة المركزية للجامعة، يمكن أن يكون هناك شبكة للمكتبات في بعض الجامعات العريقة والضخمة.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا "على أنها مكتبة ملحقة بمعهد عال التكوين وظيفته الأساسية البحث وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات."<sup>2</sup>

وتعرف أيضا المكتبة: بأنها الوسيلة التي يكتسب بها الفرد المعارف والمهارات والخبرات المكتبية التي تمكنه من الاستخدام الواعي والمفيد لمختلف أوعية المعلومات لتحقيق أغراض

1- عليان ربحي، مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000. ص365.

2- الطباع، عبد الله أنيس. علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. بيروت: دار الكتاب اللبناني، 1982. ص61.



الدراسة أو البحث أو الاطلاع". وهي بهذا المعنى تعد الوسيلة التي يتعلم بها الفرد كيفية استخدام المقتنيات والموارد التعليمية وكيفية الاستفادة منها في حياته الدراسية أو إشباع حاجاته القرائية.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا "بأنها تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات أو الكليات أو معاهد التعليم المختلفة وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة، المدرسين، العاملين في هذه المؤسسات الأكاديمية وللمكتبات الجامعية ثلاث وظائف رئيسية هي: التعليم، البحث، خدمة المجتمع."<sup>2</sup>

تعرف أيضا على أنها "ذلك النوع من المكتبات الذي يخدم مجتمعا معينا وهو مجتمع الأساتذة الطلبة، والإدارات الأخرى المختلفة في الجامعة أو الكلية، أو المعهد العالي، حيث توفر لهم الكتب الدراسية وغيرها من أجل خدمة أهداف وأغراض الجامعة."<sup>3</sup>

• ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن المكتبة الجامعية هي الكيان التابع لمؤسسة الجامعة، حيث تسهم المكتبة بدور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي، وزيادة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها التعليمية والثقافية، وتقديم المعلومات والمعارف ومختلف الخدمات المكتبية لمختلف أنواع المستفيدين داخل بيئة الجامعة.

## 1-2: أهداف المكتبة الجامعية:

إن أهداف المكتبة الجامعية من أهداف الجامعة والسياسة التعليمية بصفة عامة تهدف المكتبة إلى إطلاع العاملين، الباحثين الدارسين في كليات الجامعة، ومن هنا يمكن القول إن

<sup>1</sup>- خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. ط1. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2014. ص 205.

<sup>2</sup>- الصرايرة، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009. ص 237.

<sup>3</sup>-حسين، سعيد أحمد. المكتبات الجامعية: نشأتها وتطورها وأهدافها ووظائفها. بيروت: دار الجيل، 1992. ص 25.

الهدف الأساسي للمكتبة الجامعية هو إيصال المعلومات للمستخدمين وفق مناهج سهلة وبسيطة ويمكن تحديد بعض الأهداف بصفة عامة فيما يلي:

- تنظيم المصادر والمجموعات من خلال إعداد الفهارس اللازمة.
- تسيير سبل الدراسة والقراءة والبحث للطلبة والمدرسين والباحثين.
- اختيار وتوفير المواد المكتبية المختلفة والمناسبة والتي تساهم في دعم وتطوير المناهج الدراسية المقررة والبرامج المختلفة في الجامعة.<sup>1</sup>
- تعليم الطلاب كيفية استخدام المكتبة والإفادة ومحتوياتها، وهذا عن طريق تعليم الطلاب كيفية الوصول إلى مصادر المعلومات والحصول عليها بسهولة.<sup>2</sup>
- إعداد الكفاءات البشرية المتخصصة.
- تعليم الطلاب منهجية البحث البيبليوغرافي.<sup>3</sup>
- تدريب المجتمع الجامعي بقطاعاته كافة على حسن استخدام المكتبة ومصادر خدماتها من خلال، برامج تدريبية وإرشادية منظمة وتدريب المكتبيين من خارج الجامعة.<sup>4</sup>

### 1-3- سمات وظائف المكتبات الجامعية:

\* مهما كانت طبيعة ونوعية أنماط التشكيلات هناك بعض السمات التي تتميز بها المكتبة الجامعية وهي:

❖ ضخامة حجم المجموعات المكتبية: هناك العديد من المكتبات الجامعية التي تخطت المليون مجلد وهي تأتي بعد المكتبة الوطنية من حيث الحجم إن لم تكن تتفوق عليها في بعض الأحيان.

<sup>1</sup>- عليان ربحي، مصطفى. المرجع السابق. ص 366.

<sup>2</sup>- موسى، غادة عبد المنعم. سالم، ناهد محمد. مرافق المعلومات: ماهيتها إدارتها وخدماتها. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2000. ص 197.

<sup>3</sup>- ماهر، محمد حمادة. علم المكتبات والمعلومات. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1986. ص 36.

<sup>4</sup>- عليان ربحي، مصطفى. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008. ص

- ❖ تتنوع مصادر المعلومات تقتنيها بين مصادر تقليدية وإلكترونية.
- ❖ تعدد الموضوعات فالمكتبة المركزية تقتني مصادر معلومات في مختلف موضوعات المعرفة البشرية ومكتبات الكليات والمعاهد تضم مصادر مختلفة وفقا لتخصصات تلك الكليات والمعاهد.
- ❖ تتنوع أغراض الاستخدام فقد أدى تعدد فئات المستخدمين فيها إلى التنوع في غرض الاستخدام فهي بذلك تعمل على خدمة الأغراض التعليمية، البحثية فضلا على الغرض الثقافي العام.<sup>1</sup>

#### \* إضافة إلى هذه السمات تدرج مجموعة من الوظائف:

تعتبر المكتبة الجامعية من دعائم الأساسية في العملية التعليمية، حيث أن هناك جملة من الوظائف يجب عليها القيام نذكر منها:

#### أ. وظائف إدارية تتمثل في:

ويقوم بها أمين المكتبة الجامعية ورؤساء الأقسام وتشتمل عادة عمليات إعداد الميزانيات وتعيين الموظفين وتدريبهم والتخطيط لخدمات جديدة وتقديم الخدمات المختلفة للموظفين وبعض الخدمات للقراء.<sup>2</sup>

○ تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها العمل على تيسير العمل في المكتبة ومتابعة تنفيذها.

○ اختيار العاملين بالمكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها داخل المكتبة بحيث ترتب كل العناصر المعدة للاستخدام وبالتالي تظهر الوظائف لتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

1- المدادحة، أحمد نافع. حسين، محمود مطلق. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. ط.1 عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014. ص 35.

2- بدر، أحمد. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: مكتبة الغريب، [د.ت]. ص. 102.

3- المدادحة، أحمد نافع. حسين، محمود مطلق. المرجع السابق. ص 40.

## ب. وظائف فنية:

تحدد مسار هذه المؤسسة وتضمن القيام بواجباتها وخدماتها وتتمثل في:

\*بناء وتنمية المجموعات بما يضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة وقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث، وذلك عن طريق الاختيار، التزويد، التسجيل وغيرها من العمليات اللازمة لذلك.

\* توفير أماكن للقراء والدراسة الخاصة لرواد المكتبة.

\* تنظيم المجموعات وما تضمنه من فهرسة، تصنيف، تكشيف، إستخلاص، وغيرها من عمليات التي تكفل ضبط المجموعات وتحليلها وحفظها وصيانتها.<sup>1</sup>

## ج-وظيفة تتعلق بالخدمات المكتبة الجامعية:

- تشجيع وتقديم خدمات الإعارة بأنواعها.
- تقديم الخدمات الإرشادية للقراء لتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجون إليها في أبحاثهم.
- توفير أماكن القراءة والدراسة الخاصة للباحثين وطلاب الدراسات العليا.
- التعاون بين المكتبات والهيئات الأخرى التي تقتني مجموعات علمية أو تاريخية تخدم مجتمع أكاديمي.<sup>2</sup>

## 1-4-مشكلات المكتبات الجامعية:

تواجه المكتبات الجامعية العديد من المشكلات التي تحد من قدرتها على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على النحو المطلوب، ومن أبرز هذه المشكلات:

➤ ضعف الميزانيات المخصصة لها.

<sup>1</sup>- بدر، أحمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. القاهرة: دار الثقافة العلمية، (د.ت). ص 74.

<sup>2</sup>- المدادحة، نافع أحمد. أنواع المكتبات of Libraires. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011. ص 100.

➤ عدم فهم إدارة الجامعة للدور الكافي لأهمية المكتبة في الجامعة لطبيعة عملها ومتطلباته الخاصة، مما يؤدي إلى فرض قيوده صعبة عليها في مجالات التوظيف المالية وإتخاذ القرار.

➤ الاتجاه نحو تعيين مديري مكتبات من غير المتخصصين في علوم المكتبات والمعلومات.

➤ تمييز الأكاديميين في الجامعة عن زملائهم الإداريين والعاملين في المكتبات الجامعية في مجال الرواتب وفرص الترقية والبعثات وغيرها.

➤ الاتجاهات السلبية لبعض الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمجموعاتها وخدماتها والعاملين فيها.

➤ الزيادة غير المخططة في عدد الطلبة المقبولين في الجامعة والبرامج الأكاديمية والبحث، مما يعني زيادة الضغوط عليها، وبالتالي زيادة المتطلبات اللازمة لمواجه هذه الزيادة.

كل هذه المشكلات أو العوائق تحد من قيام المكتبة الجامعية بوظائفها وكذا تكون حاجزا لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى أنها تمنع هذه المكتبات من التطور والتقدم في تقديم خدماتها.<sup>1</sup>

## 2- أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

تتجه المكتبات الجامعية إلى مواكبة التطورات لتلبية احتياجات مستفيديها، وتحسين قدرات العاملين فيها إذ أن نجاح أي مكتبة مرتبط بمستوى أداء العاملين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للفرد والمكتبة على حد سواء، فالمكتبة الجامعية تسعى إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها فترفع من الإنتاجية والعمل على كيفية التأثير على نفسية العمال

<sup>1</sup>- عيمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل - مذكرة الماجستير. علم المكتبات. منتوري قسنطينة، 2012. ص 38.

وكسب رضاهم وذلك من خلال توفير الجو الملائم للاستفادة من كفاءتهم وتحفيزهم لتحقيق مستوى عال من الأداء و تزويدهم بالمواقف والبواعث التي تنشط دوافعهم لاستثمار قدراتهم في العمل .

## 2-1- مفهوم الأداء: وردت عدة مفاهيم للأداء نذكر منها:

**الأداء:** هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا: " هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>2</sup>

أما نيكولاس (Nicolas) فقد قدم تعريف للأداء: أن الأداء هو نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك، فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المصلحة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك والواقع أننا نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى، يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة المكتبي، فهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما نجد لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد

<sup>1</sup> بوعطيط، جلال الدين. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: علم النفس تنظيم وعمل. جامعة قسنطينة. 2009. ص.72.

<sup>2</sup> خليفات، عبد الفتاح. أثر الضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة. دمشق: جامعة مؤتة، 2010. مج.26. ع.1. ص 603.

فمثلا قد يبذل الطالب جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله أي أن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام<sup>2</sup>" أي أن الأداء هو قيام الفرد بإتمام المهام المكونة لوظيفته والسلوك الذي يمارسه الفرد في القيام بعمله.

كما يعرف الأداء على أنه المخرج الذي يحققه المكتبي عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا «أنه هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفته أخرى<sup>4</sup>».

ومن منطلق التعاريف السابقة نستنتج أن أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: هو كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل داخل المكتبة مقابل عائد محدد، ومدى إتمام وتحقيق مختلف الوظائف المكتبية المنجزة من قبل المكتبيين بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف المكتبة.

<sup>1</sup> -محمد حسين، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. مصر: رؤية مستقبلية الدار الجامعية، 2003، ص 209.

<sup>2</sup> -العديلي محمد، ناصر. السلوك الإنساني والتنظيمي. ط1. المملكة السعودية: الإدارة العامة للبحوث، 1995. ص 219.

<sup>3</sup> -الحرارشة، حسن محمد. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار خير جليس الزمان للنشر، 2012. ص 90.

<sup>4</sup> -مجيد سوسن، شاكرا. تقويم جودة الأداء. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011. ص 77.

## 2-2- أهمية أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية، فالجميع يعمل على تحسيننا للأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيار أو مؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات وفيما يلي نستعرض أهمية أداء العاملين والمكتبة:

يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

• يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية الذي تبنى عليه الكثير من القدرات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد مثل: الترفيه، التكوين... الخ.

• غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائهم لعملهم ومحاولة تحسينه.

للأداء أهمية داخل أي مكتبة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاحها واستقرارها وفعاليتها.<sup>1</sup>

فالمكتبة تكون أكثر استقرارا وأطول بناءً حينما يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المكتبة وقيادتها بمستوى الأداء في أي مستوى تنظيمي داخلها وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المسؤولين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الفروخ، فايز عبد الرحمان. التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011. ص. 45.

<sup>2</sup> بو كطف، محمود. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة لغرور خنشلة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014. ص. 14



## 2-3- عناصر ومحددات الأداء:

1- عناصر أداء العاملين: هناك ثلاثة عناصر رئيسية للأداء العاملين بالمكتبات الجامعية

وهي:

أ. العامل (المكتبي): بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.

ب. الوظيفة المكتبية: من ناحية متطلباتها وتحدياتها.

ج. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية في المكتبة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.

\* توجد عدة عناصر هامة للأداء نذكر منها ما يلي:

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة المكتبية: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية المتعلقة بالوظيفة المكتبية والمجالات المرتبطة بها.

ب. نوعية العمل: وتشمل الدقة والإتقان والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

ج. كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع المكتبي انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

د. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسين، راوية. المرجع السابق. ص 210.

## 2-محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء العاملين معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاث محددات هي:

\***الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.<sup>1</sup>

\***القدرات:** تعبر عن مدى تمكن الفرد في قياس الأداء، وتتألف بدورها من محصلة<sup>2</sup>.

- المعرفة أو المعلومات المتبقية اللازمة في العمل.
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة إلى معلومات في أداء عملي، أو مهارات استخدام المعرفة.
- مد وضوح الدور أي الأداء أو السلوك العلمي الذي يتوقعه الآخرين.
- \***إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميته وبأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.<sup>3</sup>

وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد المكتبي بأهميتها في أداء مهامهم بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي فالأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كون مكون من مكونات الأداء.

بمعنى أن المكتبيين عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدواره، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجه نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن المكتبي

<sup>1</sup>- محمد حسن، راوية. المرجع السابق. ص. 216.

<sup>2</sup>- منصور، الشريف ريم. دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. جدة. جامعة الملك عبد العزيز، 2013. ص 56.

<sup>3</sup>- عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005. ص. 38.

يعمل بجهد كبير بفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أداءه كأداء منخفض. وبطبيعة الحال إن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.<sup>1</sup>

## 2-4 العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في أداء العاملين لتعددتها والتي يمكن أن نذكر منها:

- **العوامل البيئية:** وهي مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، أيضا فان السياسات غير الواضحة أو نمط الأشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود وبنفس الطريقة فان النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الموظفين.

لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي<sup>2</sup>:

✚ توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.

✚ توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى ادنى حد ممكن.

- **عوامل تنظيمية:** وتتلخص في النقاط التالية:

✚ عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.

✚ الإشراف السيئ.

✚ نقص التدريب.

<sup>1</sup>-محمد حسن، راوية. المرجع السابق. ص. 218.

<sup>2</sup>-ايصولاح، زهية. دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة. مذكرة ماجستير. في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر، 2007. ص. 47.

- عوامل تتعلق بالموظف:

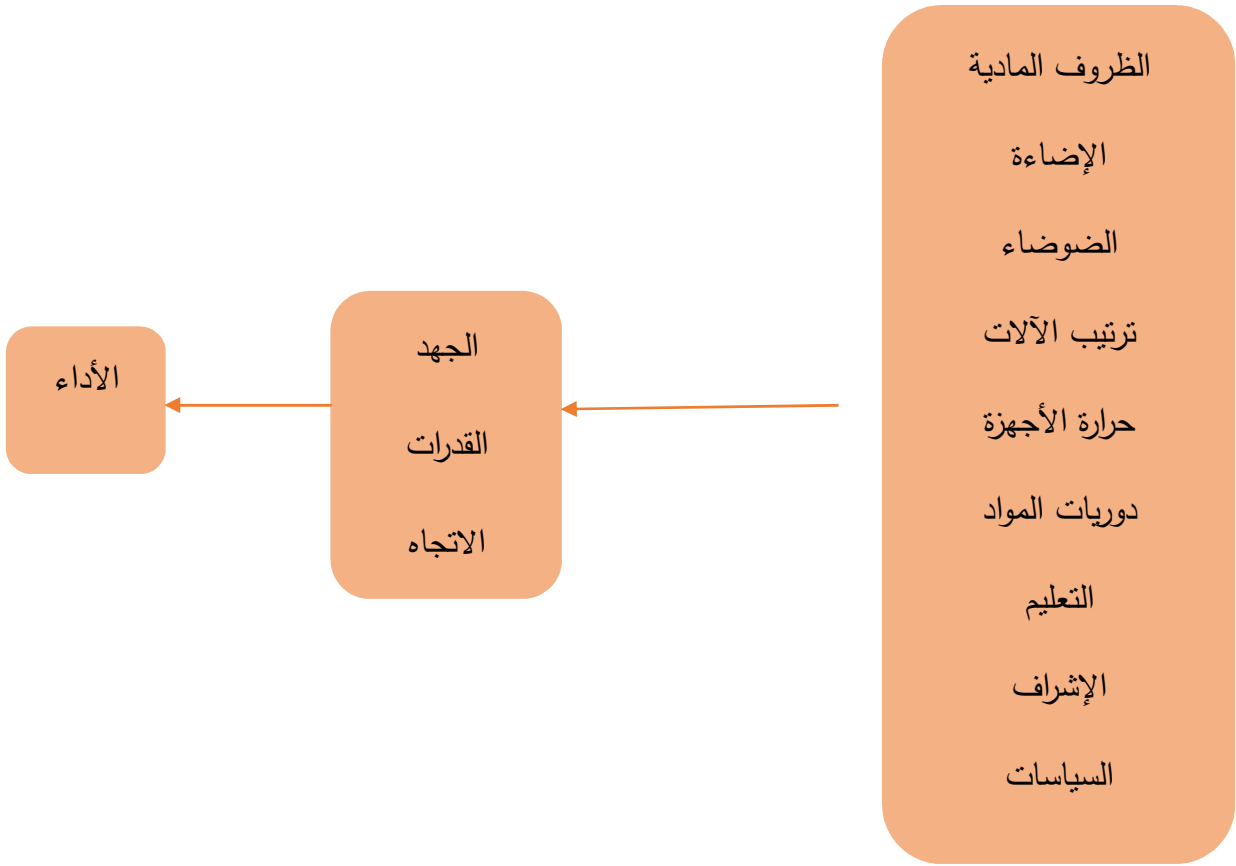
✚ انعدام التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها

✚ مستوى تأهيل الأفراد

✚ نظامي الحوافز والمكافآت.

✚ الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين.<sup>1</sup>

الشكل رقم (01): يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء.<sup>2</sup>



يتضح لنا حسب الشكل رقم (01) أنه توجد عوامل بيئية تؤثر وتتحكم في أداء العامل من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة فهي تساهم في

<sup>1</sup> -مزهودة، عبد المليك. الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. في. مجلة العلوم الإنسانية، ع1، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2001، ص. 94.

<sup>2</sup> -محمد حسن، راوية. المرجع السابق. ص. 218.

مساعدة الموظف في القيام بعمله بشكل جيد كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه وكل عامل من هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظف.

### 3-5- معايير وطرق تحسين أداء العاملين:

**1-معاييرالأداء:** يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء وكفاءة الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المكتبة وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي وبإشراف في تنفيذ مهام العمل في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المكتبة وتتنحصر معايير الأداء فيما يلي:

**\*الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل على ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

**\*الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات المكتبي ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء مما يؤدي بالعاملين إلى التراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل

مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.<sup>1</sup>

- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو العويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الأمثل في ظل لحظة لأنه يتضاءل على الدوان ويمضي دون رجوع فهو لا يقدر بثمن والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل:

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

\*الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العلمي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف. فبالرغم من هذه الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ومستندات المكتبة إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال أو تسليمها حتى تكون واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.<sup>2</sup>

## 2-تحسين أداء العاملين:

إن من أهم الأهداف لعملية تحقيق الأداء هو تحسينه من خلال الخطوات التالية:

### \* تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء لدى العاملين، إذن تحديد الأسباب ذو أهمية بالغة لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة ستستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم

<sup>1</sup>- بوسفت، أمال. المرجع السابق. ص 104.

<sup>2</sup>-بوسفت، أمال. المرجع نفسه. ص 104-105.

الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للموظفين أم أن ندرة الموارد التكنولوجية المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما أن الصراعات الداخلية بين الإدارة والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفية في بيئة المكتبة، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.<sup>1</sup>

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

#### \*تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الموظفين من جهة والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة المشكلات.<sup>2</sup>

#### \*الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة.

<sup>1</sup> - محمد عباس، سهيلة. إدارة الموارد البشرية: مدخلا استراتيجي. عمان: دار وائل. 2010، ص. 157.

<sup>2</sup> - ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2009. ص 121.

كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على الموظف كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني اعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية انجاز العمل بدون أخطاء.<sup>1</sup>

### 3-تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.

تتجه المكتبات الجامعية إلى مواكبة التطورات لتلبية احتياجات مستفديها، وتحسين قدرات العاملين فيها ويساهم تقييم أداء العاملين فيها إلى الكشف عن فاعلية مستفديها ومن هنا سنحاول التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين، وأهميته، معايير تقييم الأداء، القائمين على تقييم أداء العاملين.

#### 1-3-1- مفهوم تقييم أداء العاملين

##### 1-3-1- مفهوم التقييم:

يعرف على أنه "تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشيء محل التقييم والثاني الهدف من التقييم وتعتبر عملية تقيما لأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود رقابة على عملية التنفيذ بهدف كفاية وفعالية تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

1- محمد عباس، سهيلة. المرجع السابق. ص. 158.

2- ماهر، أحمد. المرجع السابق. ص 121.



## 1-3-2- مفهوم تقييم أداء العاملين:

هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب أن ينجز وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم.<sup>1</sup>

الإجراء الذي يهدف إلى تقييم إنجازات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وطريقة موضوعة للحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وعلى معاملته لزملائه ومرؤوسه.

يعرف أيضا " هو العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به". في هذا التعريف يبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

\* عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون.

\* عملية التقييم تخضع لمعايير أداء وأسس مقارنة.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا تقييم الأداء " هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية

<sup>1</sup> -قدر، محمد حسن. إدارة الأداء المتميز -قياس الأداء-تقييم الأداء. القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2005. ص 173.

<sup>2</sup> -شحادة، نظمي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر، 2000. ص 75.

وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.<sup>1</sup>

ومن خلال التعريف نستنتج أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، بالإضافة أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته في الوقت الحاضر من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

ويعرف تقييم الأداء «أنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها مديرو المكتبات الجامعية لمعرفة أي من المكتبيين أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف المكتبي بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف...)<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه". وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المكتبة.

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

- التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية.
- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسخ المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.

<sup>1</sup>- صلاح الدين، عبد الباقي. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، ص 14.

<sup>2</sup>-حنفي، علي. الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008، ص 272.

- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال.<sup>1</sup>

\***وتعريف إجرائي يمكن القول بأن تقييم الأداء في المكتبات الجامعية** هو قياس مدى مساهمة المكتبيين في إنجاز المهام الحالية المستتدة إليهم، ومدى كفاءتهم في إنجازها وكذا الحكم على مدى قابلية هؤلاء المكتبيين للتطور والترقية وتحمل مسؤوليات في المستقبل.

### 2-3 أهمية تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المكتبة ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء كالاتي:<sup>2</sup>

\* تساعد على توجه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.

\* تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المكتبة المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

\* -تساعد مدير الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف.

-كما تتبين أهمية التقييم من خلال الأغراض التي يحصلها التقييم كنتاج نهائي "حيث يمكن أن يستفاد منه في تخطيط المسار الوظيفي للمكتبي وتنمية، إذا ما استخدم التقييم لتحقيق الأغراض الإدارية فإنه يستند على مقارنة أداء مكتبي ما بغيره من المكتبيين حيث يكون دور المشرف وغيره من الإداريين بما في ذلك مدير إدارة الأفراد هو التقدير والحكم على أداء المكتبيين كما موضح في الجدول رقم 01 أن النتائج المستخلصة من التقييم يتم توزيعها

<sup>1</sup>- حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة ماي 1945، 2004. ص 125.

<sup>2</sup>- ماهر، أحمد. المرجع السابق. ص 123.

- على عديد من الجهات المستفيدة من هذه المعلومات، أما إذا استخدم لأغراض تنمية المكتبي وأدائه يتطلب ذلك تزويد المكتبيين بعدة جوانب هي:
- بالمعلومات عن الأداء المتوقع من خلال المشرف.
  - بالمعلومات عن النتائج المترتبة على الأداء.<sup>1</sup>
  - النصائح والتوجيهات وطرائق التدريب الملائم لمساعدتهم على مقابلة ما هو متوقع في إنجازهم ولم يتحقق".<sup>2</sup>

### الجدول رقم(01): يوضح أغراض المكتبيين.<sup>3</sup>

أغراض إدارية	تنمية المكتبي	
توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة ب: - تعديل هيكل الأجرور - النقل - الترقيات - تخفيض قوة العمل	تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه المكتبي وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب	حدد وعرف الغرض
الأداء النسبي للمكتبي بالمقارنة بزملائه (معياري نسبي)	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء. (معياري مطلق)	أسس ومعايير المقارنة
تقديري وحكمي	يمارس دور المستشار	دور المشرف
المكتبي، المشرف، سجلات المكتبيين، آخرين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ	المكتبي والمشرف	توزيع المعلومات المتعلقة بعملية التقييم

<sup>1</sup>-العتيبي، محمد زويد. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2010. ص 167-168.

<sup>2</sup>-حنفي، علي. المرجع السابق. ص 273.

<sup>3</sup>- حنفي، علي. المرجع السابق. ص 272.

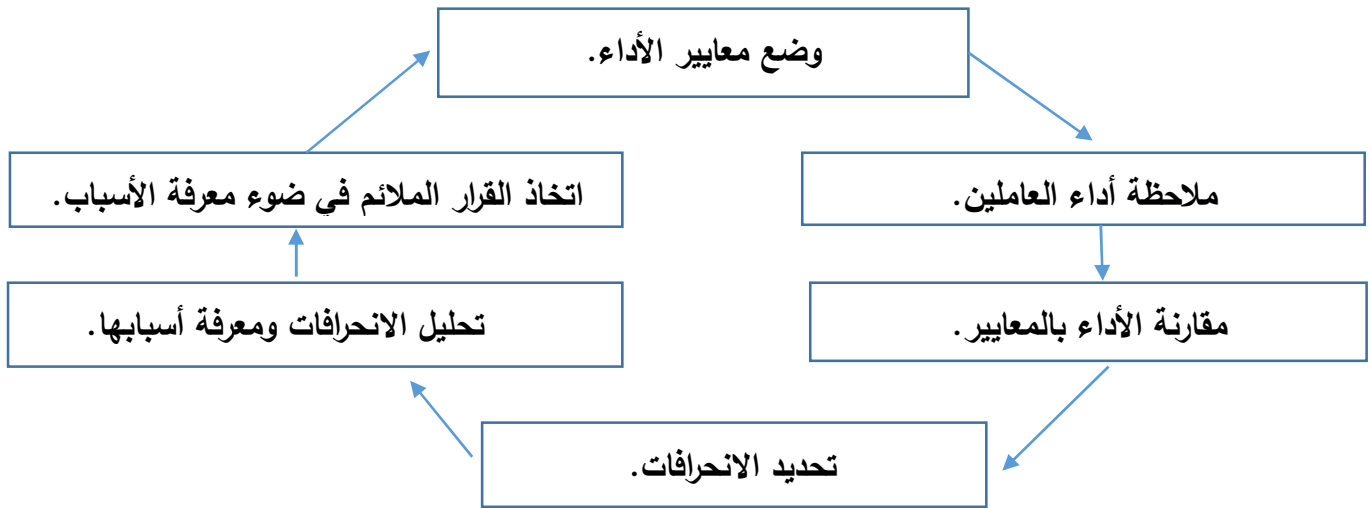
### 3-3-3- معايير وطرق تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

#### 1.3.3.1. معايير تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه المكتبي وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد المكتبي بما هو مطلوب منهم، بخصوص تحقيق أهداف المكتبة وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.<sup>1</sup>

وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى خمسة أنواع، وهي: معايير كمية تتعلق بكمية الإنتاج، معايير نوعية تتعلق بنوعية الأداء وجودته، معايير تكلفة تتعلق بالنفقات المصروفة على إنجاز أحد الأعماق ومعايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بالعمل معين، معايير القيم المعنوية وتتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص المكتبيين وولائهم للعمل في المكتبة الجامعية وروحهم المعنوية وغيرها.<sup>2</sup>

#### الشكل رقم (02) دورة تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية.<sup>3</sup>



<sup>1</sup> لبيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل، 2003. ص 202.

<sup>2</sup> همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001. ص 203.

<sup>3</sup> همشري، أحمد عمر. المرجع نفسه. ص 203.

## 3.3.2: طرق تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية:

## ✓ الطرق التقليدية: نحصر أبرزها فيما يلي:

- **طريقة الترتيب:** من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ. وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية طمأ أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

- **طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:** يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس المكتبة، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.<sup>1</sup>

- **طريقة التوزيع الإجباري:** والتي تستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي والتي تقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف، وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات وترتيب كل فئة حسب موقعها أو تركيزها على منحى التوزيع، وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفق الأداء العام للعمل وليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم.<sup>2</sup>

## ✓ الطرق الحديثة:

- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل السلوكات والأحداث التي قام بها العامل والتي تؤثر على أدائه إيجابيا أو سلبيا، أي أن سلوكات الفرد نوعان

<sup>1</sup>- حمداوي، وسيلة. المرجع السابق. ص 130.

<sup>2</sup>- يوسف، أمال. المرجع السابق. ص 114.

إيجابية تؤدي إلى نجاحه في العمل وسلبية تؤدي إلى إخفاقه في العمل. تتميز هذه الطريقة بابتعادها عن التحيز في التقييم، كما أنها تعطي فكرة واضحة ودقيقة على أداء الفرد من خلال ملاحظة أدائه وتحليله أثناء حدوث الوقائع، كما تقلل من موضوعية التقييم حيث أن المواقف السلبية التي تصدر عن العامل قد تكون استثنائية لا تعبر عن طبيعة الفرد أو أنها قد تتلاشى بمرور الوقت.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعني إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بمعنى أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف ويطلب من المرؤوسين تنفيذها وإنما يشركهم في تحديدها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها في فترة الزمنية التي تنجز خلالها، تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الأداء وليس السمات الشخصية تركز على الحاضر والمستقبل، تتضمن هذه الطريقة تنوع المعلومات مما يقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيم، كأنها تستخدم كأساس أو محدد للتعين والتدريب وتحديد المهارات من الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**3-4: الأطراف التي تقوم بتقييم أداء العاملين:** من أجل أن يكون التقييم موثوقاً وناجحاً يجب أن يتم عن طريق أشخاص مؤهلين مختصين وعلى دراية كاملة بالجوانب المختلفة لعملية التقييم والأطراف والتي يمكنها إجراء التقييم وهي:

**الرئيس المباشر:** عادة يتطلب تقييم أداء الفرد شخص قريب منه يلاحظ أدائه طوال الوقت، فالرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف قسمه أو إدارته وكذلك المسؤوليات والواجبات، وبالتالي يكون له القدرة على التعرف على نقاط القوة والضعف فيهم وتقدير أدائهم على أساس واقعي.<sup>2</sup>

أ. **مرؤوسين:** يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائد مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه

<sup>1</sup>- زواوي، سورية، تومي ميلود. دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2010. ص 14-16.

<sup>2</sup>- زواوي، سورية، تومي ميلود. المرجع نفسه ص 12.

وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين ساء سلبا أو إيجابا، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوب لمشاعر وردود فعلا لمرؤوسين، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد يسيء لعملية التقييم بأكملها لو أسيء فهم وتطبيق هذا الأسلوب.

ب. **التقييم من قبل الخبراء:** هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد تكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات مناقضة له، وفي هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.<sup>1</sup>

ج. **تقييم ذاتي:** الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المدربين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء ألا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -بوسفط، أمال. المرجع السابق. ص 120.

<sup>2</sup> -حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2008. ص 362.



إن هدف المكتبات الجامعية يتمحور بالأساس في كيفية تنفيذ خططها وبلوغها أهدافها المسطرة ولن يتأتى لها ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لكافة مواردها المختلفة وكان التركيز على المورد المتخصص الذي يعد صمام الأمان لبلوغ ما تصبو إليه المكتبة ، حيث يعرف الأداء مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد ما داخل المكتبة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة، فنجاح أي مكتبة اليوم مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء العاملين بها، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية التقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذو خبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل و انعكاساتها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى مستويات عالية.

## الفصل الثاني

الرقابة على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية

وتعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الادارية في المكتبات الجامعية، وقد تطورت وظيفة الرقابة في المكتبات بشكل كبير في الوقت الحاضر، وأصبحت الوسيلة أكثر استعمالاً والتي تلعب دور إيجابياً في الممارسات الإدارية وأصبحت بدلاً من أن ينظر إليها على أنها رمز للضبط والتحكم والقوة وأصبحت الأداة التي تمثل الانحرافات وأصبح هدفها الآن اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه ما أمكن وتفاديها في المستقبل.

سنحاول في هذا الفصل التعرف في المبحث الأول على ماهية إدارة الرقابة في المكتبات الجامعية كما سيتم التطرق في المبحث الثاني على مفهوم الرقابة في المكتبات الجامعية بالتركيز على مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة في المكتبات الجامعية وأيضاً في المبحث الثالث أساسيات حول الرقابة في المكتبات الجامعية التركيز على مجالات الرقابة، وأساليبها، وأدوات الرقابة في المكتبات الجامعية.

## الفصل الثاني: الرقابة في المكتبات الجامعية

### 1- الإدارة بالمكتبات الجامعية:

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها وتقدم خدماتها وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلى موارد بشرية واعية قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية، وبذلك فإن الإدارة في المكتبات تؤدي وظيفة مهمة لا غنى عنها.

### 1-1- مفهوم إدارة المكتبات الجامعية:

لقد أظهرت الدراسات في مجال الإدارة العامة وإدارة المكتبات اختلافاً حول مفهوم الإدارة، ولعل ذلك يرجع إلى سببين هما أن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء نظرة الباحث لمكونات الوظيفة الإدارية على أساس علمي، كل باحث ينظر إلى الإدارة من وجه نظره وخبرته، أما السبب الثاني أن الإدارة مفهوم معنوي ومعقد في الوقت ذاته. لا بد لنا معرفة مفهوم الإدارة من وجهات مختلفة ثم الحديث عن مفهوم إدارة المكتبات الجامعية.

عرف الكاتبان فيفنز وبرسثاس الإدارة "بأنها عملية توجيه وإشراف وتنسيق يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والسيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والعلاقات العامة."<sup>1</sup>

وتعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطاً أو عملية تنظيم الجهود، واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، للوصول إلى أهداف معينة. وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة مستمرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ياغي عبد الفتاح، محمد. مبادئ الإدارة العامة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010. ص 5.

<sup>2</sup>همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.

ويعرف فريدريك تايلور إدارة المكتبات "بأنها الفن الذي يجعلك تدرك تماما ما الذي تريد أن يفعله الأفراد، وتتأكد من أنهم فعلوه بأحسن طريقة وأقلها تكلفة. حيث يتبين من خلال التعريف أن الإدارة فن التخطيط والرقابة.<sup>1</sup>

والإدارة هي " ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسية محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها."<sup>2</sup>

وإدارة المكتبات تعرف بأنها عملية الجهود وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط، التنظيم، القيادة والإشراف، الرقابة للحصول على أفضل النتائج، بأقل جهد ووقت ممكن.<sup>3</sup>

\*والإدارة بالمفهوم الشامل أداة لتطوير المكتبات ووسيلة لتقديمها ورفيها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية، بغرض تحقيق أهدافها المرجوة.

### 1-2- مستويات إدارة المكتبات الجامعية:

لقد تعارف الفكر الإداري على تقسيم الأفراد المسؤولين عن إدارة وتوجيه العاملين إلى المستويات التالية:

1. الإدارة العليا **High level Mangement**: تمثل الإدارة العليا الإدارة الموجودة في قمة

الهرم التنظيمي للمكتبة وتشمل هذه الإدارة المدير، ومساعديه ومستشاريه (إن وجدو).

2. الإدارة الوسطى أو التنفيذية **Middle level Mangement**: وهي الإدارة الموجودة

في الهرم التنفيذي للمكتبة وتشمل مدراء الدوائر والأقسام.

<sup>1</sup>همشري، أحمد عمر. المرجع نفسه. ص 24.

<sup>2</sup>مبروك إبراهيم، السعيد. المرجع السابق. ص 20.

<sup>3</sup>همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 25.

3. الإدارة الدنيا **Low level Mangement**: تمثل الإدارة الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي للمكتبة، وتشمل هذه مدرء الشعب والوحدات المكونة للأقسام مثل رئيس شعبة الإهداء، رئيس شعبة التبادل.<sup>1</sup>

والقاسم المشترك بين المديرين في المستويات الإدارية هو ممارستهم لمهام وظائفهم القيادية من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف محددة وموضوعة سلفاً لكل وحدة تنظيمية في المكتبة.<sup>2</sup>

### 1-3- أهداف إدارة المكتبات الجامعية:

تعد المكتبات الجامعية جزءاً لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، ونظراً لأنها مؤسسات متفاعلة في بيئتها الداخلية والخارجية وذات أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي محتاجة إلى إدارة واعية قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل. فالإدارة في المكتبات الجامعية وظيفة لا غنى عنها وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

✓ استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

✓ تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف من خلال اختيار العاملين وتنميتهم وتحفيزهم.

✓ الارتقاء بالمناخ التنظيمي (**climate organization**) من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم بغرض تحقيق أهداف تنظيمية وأهداف العاملين على حد سواء.

✓ الموازنة بين متطلبات الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية وإزالة المعوقات.

<sup>1</sup>همشري، أحمد عمر. المرجع نفسه. ص18

<sup>2</sup>- المرجع نفسه. ص 18.

✓ تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يركز على كون المكتبة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المكتبات الأخرى، والنظام قادرا على التغيير ويتضمن تغيرا في الطرق والوسائل التي تدعم عمليات المكتبة.<sup>1</sup>

✓ تحقيق الكفاءة الإنتاجية (Efficiency) والفاعلية الإنتاجية (Effectiveness) بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد، وتعني الكفاءة الإنتاجية نسبة الموارد المتوفرة التي تساهم في العملية الإنتاجية في المكتبة ويمكن قياسها بقسمة الناتج على الموارد المستخدمة فإذا كانت القسمة عالية دلت على كفاءة عالية والعكس صحيح، أما الفعالية الإدارية تعني استغلال الموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف المكتبة.<sup>2</sup>

#### 1-4-وظائف إدارة المكتبة الجامعية:

تمثل العملية الإدارية النشاط الرئيسي لمديري المكتبات وتتكون من مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية. فالعملية الإدارية وحدة مترابطة العناصر أو الأجزاء، ويمكن تلخيص وظائف العملية الإدارية كما يلي:

#### 1-4-1. تخطيط: planning

هو أول الوظائف المهمة لإدارة المكتبة، والتي تقوم على تحديد الأهداف العامة للمكتبة، وكذلك الأهداف الفرعية للدوائر والأقسام المختلفة، وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة، في ضوء الموارد والإمكانات ووضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والبرامج والميزانيات اللازمة لذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- همشري، أحمد عمر. المرجع نفسه. ص 18.

<sup>2</sup>- عليان، رحي مصطفى. المرجع السابق. ص 19.

<sup>3</sup>- همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 26.

### 1-4-2. التنظيم organizin

هو تحديد الأعمال المراد أدائها، والتقسيمات الإدارية اللازمة، واختصاصات تلك الإدارات والأقسام وعلاقتها المتداخلة، وتحديد العلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال من أجل تحقيق الأهداف.

### 1-4-3. التوظيف staffing:

هو شغل الوظائف المتوافرة في المكتبة بأشخاص أكفاء، قادرين علميا وفنيا وتقنيا على القيام بالعمل على أفضل وجه، وتتضمن هذه الوظيفة اختيار أفضل المتقدمين، والتدريب العلمي والتنمية المهنية للعاملين، وتقييم أدائهم.<sup>1</sup>

### 1-4-4. الإشراف والتوجيه supervising and Directing:

الإشراف هو المسؤولية عن عمل الآخرين الذين يقوم ضمن نطاق الإشراف. أما التوجيه هو إرشاد المرؤوسين أثناء العمل من حيث إعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ، وتفسير القضايا الغامضة لهم.

### 1-4-5. الرقابة controlling:

الرقابة هي ملاحظة تنفيذ الأعمال في المكتبة، والتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف ومحاولة إكتشاف أي إنحراف، وإتخاذ الإجراءات بمنع وقوعه مستقبلا. وتحقيق الأهداف الموضوعية.

### 1-4-6. إعداد الموازنات التخطيطية Budgeting:

تعد الموازنات التخطيطية من أهم أدوات الرقابة المالية في المكتبات. وتعني تحويل أهداف المكتبة وأنشطتها إلى أرقام تخطيطية محددة، وذلك لسنة مالية قادمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. 26.

<sup>2</sup>- ربحي، عليان مصطفى. المرجع السابق. ص 25.



## 2-الرقابة بالمكتبات الجامعية

### 1-2- مفهوم الرقابة في المكتبات الجامعية:

لقد تنوعت واختلقت التعريفات حول الرقابة من بين هذه التعاريف نجد:

**الرقابة لغة:** يقصد بالرقابة في اللغة رقيب: الحارس والحافظ ورقيب نفسه: اي تتبع طريقه

النقد الذاتي فينفذ بنفسه فلا يلام<sup>1</sup>.

يعرف تشيرمرهون **schermehom** (2008, 452p.) الرقابة بأنها عملية قياس الاداء واتخاذ الاجراءات الضرورية لضمان الوصول الى النتائج المرغوبة، فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من ان الخطط قد تم تنفيذها حسبما هو مطلوب، وكذلك التأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف.

فالرقابة اذن هي عبارة عن عملية متابعة الأداء في العمل ومقارنته مع الاداء المتوقع وتصحيحه عند وجود أخطاء وعلى كل المدراء أن يقوموا بالرقابة حتى لو اعتقدوا بأن دوائهم أو أقسامهم تؤدي عملها وفقا لخطط الموضوعة على أفضل وجه<sup>2</sup>

الرقابة هي قياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف الموضوعة كما ونوعا وقد عرفها هنري فايول بأنها "الاشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة"<sup>3</sup>.

الرقابة: "هي التأكد من أن ما تم انجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك من تحديد للانحرافات (ان وجدت) واسبابها وطرق علاجها."<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-نعيم، ابراهيم الظاهر. أساسيات ادارة الأعمال ومبادئها. ط1. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2010. ص301.

<sup>2</sup>-محمد ديري، زاهد. الرقابة الإدارية. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011. ص 35.

<sup>3</sup>- حسين حمودة، رامي. مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011. ص23.

<sup>4</sup>- أبو القحف، عبد السلام. إدارة الأعمال-مدخل بناء المهارات-. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية لشؤون التعليم والطلاب، 2005. ص 291.

الرقابة تعرف على أنها "قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أهداف المكتبة أو مركز المعلومات قد تحققت، وأن الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفذت، وتم انجازها بالشكل الصحيح."

الرقابة "مجموعة الاعمال التي تهدف الى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم انجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة."<sup>1</sup>

الرقابة: "هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات."<sup>2</sup> إن هذا التعريف ركز أن وظيفة الرقابة مرتبطة بأربعة أساليب هي الإشراف، المتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابية ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها.

### من خلال التعاريف يمكن استنباط التعريف الإجرائي:

الرقابة هي نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقا لتحديد الانحرافات ومعرفة نقاط الضعف والخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاسترجاع الأمثل للموارد المتاحة للمكتبة لتحقيق أهدافها.

### 2-2- أهمية الرقابة في المكتبات الجامعية:

تتبع الرقابة في المكتبات الجامعية جملة من الأهمية نذكر مايلي:

1- كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسبما هو مقرر له.

<sup>1</sup>-عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص 203.

<sup>2</sup>-بربر، كامل. الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، 1996. ص 147.

2- كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن ستفحل الأمر.

3- كما تساعد في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.

4- كونها ديناميكية، شاملة، بمعنى انها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات. كما أنها تنصب على جميع مدخلات المكتبة أو مركز المعلومات (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط، وغيرها)، ومخرجاتها (بطاقات الفهرسة، الفهرس المحوسب، خدمات المستفيدين، علاقاتها مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى، وغيرها)، وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.<sup>1</sup>

### 2-3- أنواع الرقابة في المكتبات:

أولا: الرقابة حسب توقيت حدوثها: هناك ثلاث انواع من الرقابة:

1- **الرقابة السابقة:** تسمى بالرقابة المبدئية أو الرقابة الوقائية، تجري الرقابة السابقة قبل البدء بتنفيذ العمل، الهدف منها منع وقوع الأخطاء قبل التنفيذ. وبالتالي فبدلا من أن ننتظر المدير من النتائج ويقارنها بالأداء، فإنه يضع ضوابط ومحددات قبل وقوعها. من خلال السياسات والاجراءات والقواعد التي تضمن سلامة التنفيذ. ويمكن أن نستنتج أن الرقابة السابقة هدفها منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من انحرافات والاستعداد لمواجهة واتخاذ الإجراءات الوقائية.<sup>2</sup>

\* فالرقابة السابقة تسعى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا من الرئيس أو المدير القدرة على التنبؤ من خلال

<sup>1</sup>- عليان، ربحي مصطفى المرجع السابق. ص205.

<sup>2</sup>- درة، عبد الباري، جودة محفوظ. الأساسيات في الإدارة المعاصرة. ط1. عمان: دار وائل للنشر، 2000. ص 278.

الدراسات الفاحصة والتحليل للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة. فيمكن القول إن الرقابة السابقة تعمل على التنبؤ واكتشاف الخطأ قبل حدوثه، ثم القيام بالإجراءات والتحليل للمعطيات لكي يصبح التنبؤ منظرا للمستوى المرغوب للوصول إليه داخل المكتبة.

**2- الرقابة المتزامنة:** هي التي تراقب سير العمل أولا بأول، فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فورا، لمنع استفحال أثره الضار. يمكن القول إن الرقابة المتزامنة أنها تراقب سير العمل وأنها آنية مصاحبة للأداء، حيث يلاحظ المدير الأداء ويحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل، ويتخذ الإجراءات اللازمة للحد منها وحلها.<sup>1</sup>

**3- الرقابة اللاحقة:** وتعرف أيضا بالرقابة البعيدة ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها، أي إن التركيز يكون على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بما يتم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.<sup>2</sup>

**ثانيا: الرقابة من حيث شموليتها وتنقسم الى:**

**1- الرقابة الشاملة:** وتسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمكتبة أو مراكز المعلومات ومعرفة مدى كفاءتهما في تحقق الاهداف الموضوعية. نستنتج أن الرقابة تكتسي أهمية كبيرة على مستوى المكتبة، وذلك لتحقيق النتائج والأهداف المسطرة.

**2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** وتسعى إلى تقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المكتبة أو مركز المصادر، لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

<sup>1</sup>- عليان، رحي مصطفى. المرجع السابق. ص 205.

<sup>2</sup>- أبو القحف، عبد السلام. المرجع السابق. ص 397.

3-الرقابة على مستوى الفرد: تسعى الرقابة إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعة لدائرته أو قسمه الذي يعمل به.<sup>1</sup>

ثالثا: الرقابة من حيث المصدر وتنقسم إلى:

1- الرقابة الداخلية: تأتي داخل المكتبة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون على مختلف مستوياتهم الإدارية، وقد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية، وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد وعلى المواد الخام، وعلى مصادر المعلومات، وعلى الخدمات الفنية (التزويد، الفهرسة والتصنيف) وخدمات المعلومات (الاعارة، المراجع، الدوريات، استرجاع المعلومات وغيرها) وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة، وعلى المبنى وطرق استغلاله، وغيرها.

2-الرقابة الخارجية: وهي التي تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المكتبة أو مراكز المعلومات قد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومة. مثال ذلك، رقابة قسم المكتبات الجامعية التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على أعمال وميزانيات ومصروفات وخدمات المكتبات الجامعية التابعة للوزارة المذكورة.

ورقابة ديوان المحاسبة الحكومي على كل الأنشطة المالية للمكتبات ومراكز المعلومات التابعة للدولة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عليان، رحي مصطفى. المرجع السابق. ص 205.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه. ص 206.

- رابعا: الرقابة من حيث نوع الانحراف وتنقسم إلى:

1- الرقابة الإيجابية: تسعى إلى تحديد الإنحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على الإفادة منها مستقبلا.

2- الرقابة السلبية: تسعى إلى وكشف الإنحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية، وتحليلها، ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلافيها وعدم الوقوع بها مستقبلا

خامسا: من حيث طريقة تنظيمها: تنقسم الرقابة في المكتبات وفق ثلاثة أنواع

1- الرقابة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إظهار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.

2- الرقابة الدورية: وهي التي تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر مثلا.

3- الرقابة المستمرة: وهي التي تتم عن طرق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المكتبة أو مركز المعلومات.<sup>1</sup>

-سادسا: الرقابة على أساس طبيعة التوجه وتنقسم إلى

1- الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، وكيف يكون سلوكه القيادي. أي القيادي والإشرافي داخل المكتبة.<sup>2</sup>

2- الرقابة البيروقراطية: حيث يكون الاهتمام على إجراءات تنفيذ الأعمال والأنشطة ومدى التمسك بالقواعد والطرق والأساليب المستخدمة.<sup>3</sup>

3- الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة واستقلال عمل الأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- همشري، أحمد عمر. المرجع نفسه. ص 221.

<sup>2</sup>- بلوم السعيد. المرجع السابق. ص 38.

<sup>3</sup>-أبو القحف، عبد السلام. المرجع السابق. ص 391.

<sup>4</sup>- منصور، علي، جواد شرقي ناجي. المرجع المتكامل في إدارة الأعمال. ط1. عمان: دار حامد النشر والتوزيع، 2010.

ص 422.

4-الرقابة بالنتائج: تحدد وضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين، أو بين المراقبين والمراقب عليه، بحيث يكون أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسته.<sup>1</sup>

### 2-3-خطوات أو مراحل عملية الرقابية:

أولاً: تحديد الهدف /الأهداف الرقابية: الهدف العام للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات هو معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه، أو معرفة الخطأ فور وقوعه ومعالجته، ويعني هذا بالتالي خضوع المكتبة أو مراكز المعلومات بشكل شمولي إلى عملية الرقابة.

أما الأهداف الخاصة للرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج أعمال أو أنشطة معينة وقياسها بناء على معايير محددة. فعلى سبيل المثال، تركز الرقابة في مجال الإنتاج على كمية الإنتاج ونوعيته في المكتبة أو مراكز المعلومات، بينما تركز الرقابة في مجال المالي على حسن استغلال المكتبة أو مراكز المعلومات لمواردها المالية وعدم صرف الأموال في وجوه خارج، وجوه المحددة.<sup>2</sup>

ثانياً: تحديد معايير الأداء: المعيار أداة قياس كمية أو نوعية صممت لمساعدة مراقب الناس والسلع أو العمليات، المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته، أي كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين (المعايير الإدارية أو المعايير التقنية) فيما يلي وصف لكل نوع:

أ. المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة.

<sup>1</sup>-فتحي، محمد. مصطلحاً إدارياً (إيضاح وبيان). القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003. ص 302.

<sup>2</sup>-عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص 207.

ب. المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على الطرق (الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات) يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

إن الهدف الأساسي من وجود المكتبات ومراكز المعلومات هو تقديم خدمات معلوماتية ذات جودة عالية وبالشكل الذي يرضي المستفيدين. لذا لابد من وجود معايير أو مقاييس يتم بموجبها قياس مدى جودة أدائها أو إنجازها بعامة وأداء العاملين فيها بخاصة. ويعد توفير معايير أداء موضوعية ركنا أساسيا من أركان أي نظام رقابي فعال في المكتبات. لأنها تعمل على تحديد مستوى جودة الإنجاز المطلوب للتقيد به. ومن ثم اكتشاف الانحرافات في التنفيذ عن طريق مقارنة الإنجاز الفعلي بها. لذلك يجب أن يكون المعيار محددا بدقة.<sup>1</sup> ومن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم أداء المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

**1-معايير كمية:** هي تحدد عدد الوحدات المطلوب إنجازها من قبل الوحدات الإدارية أو أفراد العاملين في المكتبة خلال فترات زمنية معينة ومقارنته بكمية الإنتاج أو الإنتاج أو الإنجاز الفعلي. مثال عدد الكتب التي صنفت خلال شهر معين في قسم الفهرسة والتصنيف، ومقارنته أيضا بالأشهر الأخرى من السنة.

**2-معايير نوعية:** تتعلق بنوعية الأداء المطلوب ومستواه. مثال نوعية المعلومات المقدمة للمستفيدين ومستوى جودتها، هل هي ممتازة، أو جيدة جدا، أو جيدة، أو ضعيفة؟

**3-معايير التكلفة:** قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة. مثال ذلك تكاليف شراء نظام محوسب جديد للمكتبة ومقارنته بتكاليف نظام آخر.

**4-معايير زمنية:** إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترات زمنية. مثال مقدار الزمن المفروض أن يتم فيه فهرسة وتصنيف كتاب ما ومقارنته بالزمن الفعلي للإنجاز.

<sup>1</sup>- همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 222.



5- معايير القيم المعنوية: ترتبط بمجالات غير ملموسة مثل مدى دعم المشروع، درجة

إخلاص العاملين وولائهم للمكتبة وروحهم المعنوية، نجاح برنامج العلاقات العامة وغيرها.<sup>1</sup>

6- معايير ترتبط بالقوى العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين

بالمكتبة لرفع من كفاءتهم وقدراتهم ونظام الأجور والحوافز.<sup>2</sup>

-ثالثا قياس الأداء الفعلي: يقصد بها وضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تحقق

وتعبر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب

إنجازها والمستوى النوعي لها والزمن لأدائها ويجب أن تكون هذه المعادلات واضحة

ومفهومة. نستنتج أن عملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء وضع المعايير وهنا مهمة

القياس هي التأكد من قيام الأفراد والإدارات بتنفيذ الخطط.<sup>3</sup>

حيث يعد قياس الأداء هو الخطوة الثانية في المكتبات ويعني قياس العمل الفعلي الذي تم

إنجازه ومقارنته بالمعايير الرقابية الموضوعية، وتحديد أسباب الانحراف. وتحتاج عملية

قياس الأداء إلى توفير المعلومات والبيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال وكيفيو الأداء

فعلا، وأدوات القياس المناسبة، ووضوح المعايير وموضعيته. وتجدر الإشارة إلى إن هناك

بعض الأعمال في المكتبات ومراكز المعلومات التي يصعب قياسها مباشرة وعلى نحو

دقيق، مما يجعل اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في الرقابة امرا ضروريا مثال ذلك: أنه من

الصعوبة بمكان قياس الاستخدام الداخلي الفعلي. للمكتبة فإذا تم اعتماد عدد الأشخاص

الذين يدخلون المكتبة مؤشرا لاستخدامها ونجاحها، فإنه يجب التذكر أنه ليس مل من دخلها

قد استخدمها فعلا. فقد يفسر بعض الأشخاص أسباب تدني كمية الكتب والفهرسة والمصنفة

خلال فترة معينة مثلا إلى تقاعس العاملين في قسم الفهرسة والتصنيف، بينما قد يرجعها

<sup>1</sup> - همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 222.

<sup>2</sup> - بلوم، السعيد. المرجع السابق. ص 33.

<sup>3</sup> - حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة). عمان: دار الحامد للنشر،

2005. ص 179.

البعض الآخر إلى صعوبة مصادر المعلومات نفسها، أو لعدم توفر البيانات البيبليوغرافية الكاملة فيها.<sup>1</sup>

**رابعاً: تصحيح الانحرافات:** هذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الانحرافات ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت.<sup>2</sup> فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو كان ضمن حدود الاختلاف أو التفاوت المسموح به تستمر عملية الرقابة، ويمكن للإدارة استخدام ذلك أداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين للاستمرار في علمهم الناجح، أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به ينبغي إعلاماً لإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت أو الانحراف وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب.

بعد استلام تقارير الأداء وتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية، لا بد من تحليلها ومعرفة أسبابها، وتكوين صورة كاملة عنها. وبخصوص الانحرافات الإيجابية التي ينتج عنها فائدة للمكتبة أو مراكز المعلومات فإنها لا تحتاج إلى علاج، بل تستلزم اقتراحات من أجل تدعيمها وزيادة الاستفادة منها وتعميمها في مجالات أخرى. أما الانحرافات السلبية فهي التي تحتاج إلى علاج، بعد معرفة الأسباب التي أدت إليها وتحليلها. وفيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات السلبية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 223.

<sup>2</sup> - الضلاعين، علي. أساسيات في إدارة الأعمال. ط 2. عمان: دار يزيد للنشر والتوزيع، 2005. ص 310.

<sup>3</sup> - عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص 210.

1-المعيار: عدم وضوح المعيار للعاملين في المكتبة أو مراكز المعلومات، أو صعوبته وعدم مناسبته لقدراتهم ومؤهلاتهم يؤدي بالضرورة إلى انحرافات سلبية عن الخطة. لذا يجب أن تعاد صاغة المعيار بحيث يكون واضحاً ومناسباً ومفهوماً للجميع.

2-الأفراد العاملون: إذ أن عدم توفر المهارات والخبرة الكافية لدى العاملين في المكتبة أو مراكز المعلومات، أو انخفاض روحهم المعنوية، أو عدم رضاهم أو سوء علاقاتهم برؤسائهم، أو وجود بعض العادات السلبية مثل التدخين وقراءة الصحف وكثرة استخدام الهاتف أثناء العمل، جميعها تؤدي إلى ظهور انحرافات سلبية عن الخطة الموضوعية، مما قد يوحي إلى الإدارة بضرورة تدريبهم والعمل على زيادة كفاءتهم.

3-أسباب خارجية عن إدارة المكتبة أو مراكز المعلومات أو العاملين فيهما: كتغير الظروف (الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية وغيرها) أو التنبؤات التي قامت عليها الخطة، أو حدوث إعطال فنية في الأجهزة والآلات المستخدمة في تنفيذ العمل، مما يؤدي إلى تأخير في إنجاز العمل وحدث انحرافات سلبية. وقد يتطلب إجراء تعديلات في الطرق والوسائل المستخدمة، أو في الأوامر والتعليمات الصادرة، أو في طريق توزيع الواجبات والمهام، ويكفل في النهاية إعطاء الأداء المكلوب المحقق للأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

وجدير بالذكر أن تصحيح الانحراف هو النقطة التي تلتقي فيها الرقابة، من خلال نتائجها، مع باقي عناصر العملية الإدارية في المكتبات أو مراكز المعلومات. فقد توضح الرقابة أن هناك خطأ في عملية التخطيط في مجال التنبؤ بالمستقبل، كما قد تكشف الرقابة وجود ضعف في عملية الاتصال نتيجة تعدد المستويات الإدارية، مما يستوجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وبهذا يمكن القول بأن نتائج الرقابة هي النقطة التي عندها تبدأ وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه.

**خامساً المتابعة:** بناءً على ما اتخذ من إجراءات تصويبية لا بد لإدارة المكتبة أو مراكز المعلومات من الحصول على معلومات جديدة من خلال التغذية الراجعة لمعرفة فيما بعد إذا

<sup>1</sup>-عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. 210.

كان هناك تقدم وتحسن في الأداء، أو أن الأمور قد بقيت على ما هي عليه حتى بعد ما اتخذ من إجراءات، ليبدأ تصحيح الوضع من جديد.<sup>1</sup>

### 3- أساسيات حول الرقابة

#### 1-3- مجالات الرقابة في المكتبات الجامعية

لم تعد الرقابة مقصورة على الانتاج فقط، بل امتدت لتشمل كافة أنشطة المنظمة ووظائفها، وفي كثير من الأحيان قد تستخدم الإدارة أسلوب العينات لأسباب معينة سنأتي على ذكرها، وبالتالي فقد وجدنا من الأنسب أن نبدأ بإعطاء فكرة موجزة عن العينات قبل القيام بتناول مجالات الرقابة.

يلجأ المسؤولون عن الرقابة إذا كان المجتمع **population** كبيراً الى استخدام أسلوب العينات بدلاً من الاعتماد على المجتمع ككل عند تنفيذ عملية فحص الانتاج أو عند قياس مستوى رضى العملاء أو اتجاهاتهم. ويراعى عند اختيار العينة أن تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع الذي أخذت منه، وذلك حتى يمكن تقييم النتائج التي تم التوصل إليها. ويتم اللجوء الى أسلوب العينات بدلاً من المسح الشامل لعدة أسباب أهمها:

1- اختصار الوقت والجهد.

2- تخفيض التكلفة.

3- سرعة الحصول على المعلومات وذلك بسبب قلة عدد أفراد العينة مقارنة بعدد أفراد المجتمع

4- استحالة إجراء الدراسة على كافة أفراد المجتمع في حالات معينة. حيث أن إجراء الفحص ينطوي على إتلاف أفراد المجتمع مثل فحص عيدان الكبريت وفحوصات الدم.

5- سرعة الحصول على النتائج.

وبالرغم من المزايا التي تتحقق من خلال اللجوء إلى استخدام العينات، إلا أن اختيار العينات صاحبه أخطاء كعدم تمثيل العينة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً. وبعد أن تم إعطاء

<sup>1</sup> - عليان، ربحي مصطفى. المرجع نفسه. ص 211.

فكرة موجزة عن العينات، سنأتي على شرح مجالات الرقابة في بعض أنشطة المنظمة ووظائفها.<sup>1</sup>

**1- الرقابة على الأهداف:** تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع، والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها، والتأكد كذلك أن الأنشطة والأعمال في المكتبة بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

**2- الرقابة على السياسات:** تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن المنظمة تسير وفقاً للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات إن وجدت، وتصحيح الأخطاء، فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.

**3- الرقابة على التنظيم:** تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد وأوجه النشاط، والتقسيمات التنظيمية، وعلاقة السلطة، والخرائط التنظيمية، ومواصفات لوظائف العمل وإجراءاته، والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية وغير ذلك. من أمور التنظيم والتأكد كذلك من توافر الانسجام والتعاون التام لى جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب، يكون التعديل أو التغيير مطلوباً.

**4- الرقابة على مصادر المعلومات:** تسهم الرقابة على مصادر المعلومات في بناء مجموعات مكتبية ملائمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة، وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاث مصادر رئيسية لهذه الرقابة: الدولة أو الحكومة وإدارة المكتبة والمستفيدين. فمن العلوم أن إدارة المكتبة تفرض نوعين من هذه الرقابة على مصادر المعلومات:

• **الرقابة النوعية:** تبدأ لحظة اختيار هذه المصادر إذ يتم استبعاد غير المرغوب أو المناسب منها فوراً وتستمر طيلة حياتها إلى الرفوف وذلك من خلال عملية التقييم والمراجعة

<sup>1</sup> - درة، عبد الباري، جودة محفوظ. المرجع السابق. ص 294-295.

المستمرة لها بقصد تعشيبيها واستبعاد المتقادم أو التالف أو غير المستخدم منها لفترة طويلة، أو لغير ذلك من الأسباب

● **الرقابة الكمية:** تتم من خلال عملية الجرد المنظم لمصادر المعلومات، وأيضا من خلال ما يسمى بميزانية المخزون التي تظهر كمية المخزون من المعلومات ومصادرهما المختلفة والطلب المتوقع عليه خلال فترة زمنية معينة وتهدف إلى التأكد من أن مصادر المعلومات متوافرة بالكمية المناسبة لتلبية الطلب المتوقع عليها خلال الفترة المقصودة.<sup>1</sup>

● **الرقابة على الإنتاج:** وظيفة إدارية فنية تقوم على أساس القياس والمقارنة وتسجيل الانحرافات لعملية الإنتاج وتدفق المواد وإنجاز العمليات والجودة، وزمن الإنتاج في مختلف مراحل التصنيع بهدف ضبط عملية الإنتاج وفق الخطط المقررة والسياسات المرسومة. ومثال ذلك منتجات المكتبة، بطاقات الفهرسة وتكوين الفهارس التقليدية أو الإلكترونية اللازمة، وقوائم إضافات مصادر المعلومات الجديدة والكشافات.<sup>2</sup>

● **الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها:** تتعلق الرقابة على خدمات المعلومات بكمية ونوعية وتكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من المكتبة، ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة هذه الخدمات بالخدمات المقدمة من مكتبات، وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء والعمل على تصويبها. ومن المعايير الرقابية المهمة في مجال خدمات المعلومات ما يلي:

- درجة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة إليهم، إذ يعد بعضهم هذا المعيار مؤشرا مهما لنجاح خدمات المعلومات.
- درجة وصول خدمات المعلومات إلى القطاع الأكبر من المستفيدين.
- درجة تنوع خدمات المعلومات.
- درجة جودة خدمات المعلومات.
- درجة حداثة خدمات المعلومات.

<sup>1</sup> - عليان، رحي مصطفى. المرجع السابق. ص 212.

<sup>2</sup> - درة، عبد البارى، جودة محفوظ. المرجع السابق. ص 295.

- درجة سرعة تقديم خدمات المعلومات.
  - تكاليف خدمات المعلومات بالنسبة لميزانية المكتبة.
  - عدد مرات النجاح في تقديم خدمة معينة.
- ويعتمد نجاح خدمات المعلومات إلى حد كبير على النظام المتبع.
- ويعتمد نجاح خدمات المعلومات إلى حد كبير على النظام المتبع في تسويقها بغرض إيصالها إلى أكبر عدد من المستفيدين، لذا لا بد من مراقبة أنشطة تسويق خدمات المعلومات لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المرسومة.<sup>1</sup>
- وتهدف الرقابة في مجال تسويق خدمات المعلومات إلى التأكد من أن مخزون المكتبة من المعلومات ومصادرها يحقق الحد المعياري المطلوب، وأن مستوى الطلب على المعلومات ومصادرها يبرر تكلفتها شرائها وتخزينها وتنظيمها وتسويقها وأن الحملات الإعلانية التي نفذت قد حققت أهدافها، وأن المعلومات أو مصادرها قد وصلت إلى المستفيد بالشكل المناسب، وأن المعلومات أو مصادرها لم تتعرض إلى التلف أو السرقة أو التحريف أثناء نقلها للمستفيدين وأن المستفيد راض عن المعلومات المقدمة له.<sup>2</sup>
- **الرقابة المالية:** تعني الرقابة المالية متابعة الخطط المالية بخطة لدى تنفيذها للتعرف على المشكلات والانحرافات الحاصلة في المجال، والعمل على معالجتها في الوقت المناسب قبل أن يشتد خطرهما. وتهدف الرقابة في المكتبات إلى تأمين سلامة المركز المالي لهذه المكتبات، والتأكد من توفر السيولة المناسبة لها التي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المحددة، وأن الأموال المخصصة قد صرفت على النحو الأمثل وبالوجوه المشروعة. وتهدف أيضا إلى اكتشاف قدرة المكتبات على تحقيق النتائج بأقل التكاليف، وإلى اكتشاف عناصر التكاليف الزائدة غير الضرورية التي تؤدي إلى الضغط على الميزانية. وتعد الميزانيات من أهم أساليب الرقابة المهمة في هذا المجال نذكر منها:

<sup>1</sup>- عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص 213.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه. ص 213.

- الميزانية الحالية وأوجه صرفها على الأنشطة المختلفة للمكتبة مع إمكانية مقارنتها بالسنوات السابقة.

- النفقات بالنسبة للإيرادات للسنة المقصودة، مع إمكانية مقارنتها بسنوات سابقة.

- نسبة العائد لرأس المال المستثمر. وبما أن المكتبات في الأصل مؤسسات غير ربحية، لذلك يقصد بالعائد هنا تحقيق الأهداف المرسومة مثل الإرتقاء بمكانتها التنافسية في السوق، وزيادة درجة رضا المستفيدين منها، وتحسين الخدمات المقدمة إليهم، وغيرها من أهداف.

• **الرقابة على الأفراد:** تشمل الرقابة على الأفراد في المكتبات عنصرين أساسيين، هما: الرقابة على سياسيات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفايتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم، وسلامة نظام الحوافز، وسلامة نظام الرواتب، وغيرها، ومدى تحقيقها جميعاً لأهدافها المرسومة. وتشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف، كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل، ومدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لهل، ومستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.<sup>1</sup>

ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر مايلي:<sup>2</sup>

- درجة استقرار العاملين في الوظيفة، وتشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى، وعدد الاستقالات الاختيارية من العمل.
- التعيينات الحاصلة ومدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف.
- عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كإجراء تأديبي.
- عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إليهم.
- كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين (معيار الكفاية الإنتاجية للفرد).
- مستوى الأجور والرواتب في المكتبة مقارنا بمستواه في مكتبات أخرى مثيلة.
- عدد الأفراد الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية سنويا.

<sup>1</sup>- عليان، ربحي مصطفى. المرجع نفسه. ص 213.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه. ص 213.



- حجم المكافآت التشجيعية التي تحصل عليها الأفراد.
- عدد مرات الغياب والتأخير.
- عدد شكاوى العمل.
- عدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية، أو الذين حضروا مؤتمرات أو ندوات من خلال العمل.<sup>1</sup>

● **الرقابة على المستفيدين:** هي نوع من الرقابة غير المباشرة، كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع مصادر المعلومات، أو طرق إفادتهم منها، أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المكتبة وطبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين بالمكتبة من جمع نواحي، ورصد الانحرافات والسلبيات والعمل على معالجتها وتصويبها.

ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين نذكر منها:

- عدد المستفيدين خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بفترة أخرى.
- عدد شكاوى المستفيدين.
- عدد شكاوى الموظفين من المستفيدين.
- درجة تعرض محتويات المكتبة للأذى من قبل المستفيدين، مثل عدد سرقات مصادر المعلومات الممزقة خلال فترة ما، عدد مصادرة المعلومات التي أخفيت بقصد في أماكن غير المخصصة لها، وغير ذلك من أمور.
- درجة رضا المستفيدين عن المكتبة.
- درجة تفاعل المستفيدين مع أنشطة المكتبة.<sup>2</sup>

**2-3- أساليب الرقابة:** للرقابة في المكتبات أساليب متعددة تعتمد على درجة بساطة أو تعقيد العمل في المكتبات، وعلى حجمها وطبيعة تخصصها وأنشطتها. ومن أهم هذه الأساليب نذكر ما يلي:

<sup>1</sup>-همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 230.

<sup>2</sup>- عليان، رجي مصطفى. المرجع السابق. ص 219.

\*أولاً. الرقابة بالاستثناء:

تعرف الرقابة بالاستثناء على أنها " ذلك النمط من الرقابة الذي تراجع فيه الانحرافات المهمة فقط عن الخطط الموضوعة كأساس لإتخاذ الإجراءات التصحيحية". ويعرفها بعضهم " بأنها نظام يعطي لمدير المكتبة إشارات خطر عندما يكون انتباهه مطلوباً". ونظام الإنذار هذا لا يدق إلا لينبه على الأمور الجسام التي تتطلب انتباه مدير المكتبة. وبذلك يكون الهدف الأساسي من الرقابة بالاستثناء هو تبسيط العملية الإدارية ذاتها والتخفيف من أعباء المدير الكثيرة. وبذلك تعرض على المدير المشكلات والانحرافات الرئيسية المهمة التي تتطلب إنتباهه الخاص، ويعهد بالمشكلات والانحرافات الأخرى لمدرء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب لحلها.

ومن فوائد أسلوب بالرقابة بالاستثناء أنه يوفر لمديري المكتبات لأنهم يوجهون اهتمامهم إلى عدد قليل ومحدد من المشكلات، وأنه يقلل من عدد القرارات المتخذة من قبلهم، إذ أن التركيز يبقى على القرارات المهمة والرئيسية فقط، وأنه يظهر مصادر الحظر أو مشكلات الاستراتيجية مباشرة، وبذلك فإنه يجنب إتخاذ قرارات بعد وقوع الخطر أو المشكلة.<sup>1</sup>

ثانياً. الأساليب التقليدية:

تنقسم الأساليب التقليدية للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات إلى عدة أنواع هي:

1- الملاحظة الشخصية: تعد الملاحظة الشخصية أحد الأساليب الشائعة في الرقابة في

المكتبات ومراكز المعلومات عامة، والصغيرة ومتوسطة الحجم منها خاصة. وبالرغم من أن هذا الأسلوب يعد نموذجاً غير كامل للرقابة، إلا أنه يعد مكملاً للأساليب الأخرى وخاصة الرقابة بوساطة الميزانيات التقديرية وخارطة نقطة التعادل.<sup>2</sup>

2- الميزانيات التقديرية: تعد الميزانيات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية في المكتبات ومراكز المعلومات. فهي ترجمة رقمية للخطة عن فترة زمنية مقبلة، وبمعنى

<sup>1</sup>-همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 232-233.

<sup>2</sup>- عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص 222

آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة معبر عنها بقيم مالية. وبذلك، تربط الميزانيات التقديرية عملية التخطيط بالرقابة، ومنها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح لمديري المكتبات ومراكز المعلومات التعرف على مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل، ومن الذي سيقوم بعملية الصرف، وفي أي الوجوه، وماهي الإيرادات المتوقعة. فعن طريق المقارنة بين الأرقام المخططة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات يتم تحديد الانحرافات المالية. وهذا يعني أن التقديرات المالية الرقمية الواردة في الميزانيات التقديرية هي بمثابة معايير يقاس بها الإنجاز في المكتبة أو مركز المعلومات في فترة زمنية محددة.

ومن الميزانيات المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات، نذكر ما يلي:

#### - ميزانية الأداء: Performance Budgets

تعد ميزانية الأداء من الأساليب المشابهة لميزانية البرامج، والتي تؤسس النفقات على مدى الأداء أو الإنجاز للأنشطة المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات، وترتكز على فاعلية العمليات المكتبية في المجال. ويتطلب هذا المدخل التجميع الدقيق لبيانات كمية عن الأنشطة المقصودة لفترة زمنية معينة وأيضاً استخدام أساليب تحليل التكلفة المنفعة (cost benefit Analysis) - مثال: يمكن حساب تكاليف النشاط الخاص بالحصول على مصادر المعلومات وأنشطته الفرعية المتضمنة منذ بداية تقديم نموذج طلب المعلومات، وحتى وصول مصدر المعلومات إلى الرفوف، وظهور بطاقات فهرسته في الفهرس، وذلك على أساس متوسط الزمن الذي يستغرقه كل نشاط من الأنشطة المتضمنة ومتوسط تكلفة كل واحد منها. كما يمكن إضافة تكاليف التدفئة والتبريد والإضاءة والأجهزة المستخدمة، وغيرها إلى التكلفة النهائية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عليان، رحي مصطفى. المرجع السابق. ص 222.

ثالثاً. أساليب الرقابة الشاملة:

تعد أساليب الرقابة التي تمت مناقشتها فيما سبق مفيدة في الرقابة على أنشطة محددة في المكتبة أو مركز المعلومات، لكنها لا تقيس الإنجاز الكلي لها. ومن الطرق أو الأساليب التي تستخدم لتقييم الإنجاز الكلي للمكتبة أو مركز المعلومات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

(أ) **قياس الربح والخسارة:** إن فحص الوضع المالي للمكتبة أو مركز المعلومات من خلال معرفة الإيرادات والنفقات خلال فترة زمنية معينة، يعطي المدير فكرة عن أدائها العام ويفتح مجالاً للرقابة بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

(ب) **عائد الاستثمارات:** يقيس هذا الأسلوب مدى قدرة المكتبة أو مركز المعلومات على استثمار أموالها ومجهوداتها (مباني وتسهيلات، وأفراد، ومصادر المعلومات، وأجهزة ومعدات) على نحو يحقق أهدافها الموضوعية. إن تحقيق الأهداف الموضوعية هو المعيار الذي يمكن الأخذ به لقياس عائد الاستثمار. ويساعد هذا الأسلوب المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في الإجابة عن سؤالين رقابيين مهمين هما: أولاً. هل تم استثمار أموال المكتبة أو مركز المعلومات ومجهوداتها بالوجه الصحيح الذي يحقق الأهداف الموضوعية؟ وثانياً. كيف نحسن استعمال ما نملك بغرض تحقيق هذه الأهداف؟

(ج) **المراجعة:** تعد المراجعة أسلوباً شائعاً للرقابة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. ويشمل هذا الأسلوب الرقابة على جميع النواحي المالية والمحاسبية والإدارية فيها. وقد تكون المراجعة داخلية، إذ يتولى التدقيق جهاز خاص من داخل المكتبة أو مركز المعلومات أو من داخل المؤسسة الأم، وقد تكون خارجية: حكومية أو خاصة. فمن المعلوم أن المكتبات ومراكز المعلومات الحكومية تخضع لرقابة جهاز الرقابة والتدقيق الحكومي. كما تعهد غالبية مؤسسات القطاع الخاص بوظيفة المراجعة أو التدقيق إلى مكاتب خاصة مرخصة ومعترف بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 240.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه. ص 240.

رابعاً. الأساليب المتخصصة: تتمثل فيما يلي:

- 1- خرائط مراقبة الجودة: إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الوزن، التركيبة... إلخ فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري... إلخ
- 2- خريطة جانت: وهي عبارة عن خريطة توضح الأنشطة الرئيسية في المشروع والجدول الزمن اللازم لتنفيذ هذه الأنشطة. وعن طريق المقارنة بين الزمن المخطط للتنفيذ والزمن الفعلي لتنفيذ النشاط يمكن تحديد الانحراف، أي تحديد التأخير أو السبق ف التنفيذ. وتمكن أهمية خريطة جانت في وضوحها وسهولة تطبيقها.<sup>1</sup>
- 3- الخرائط الرقابية: ومن أهمها ما يلي:

- سجل الآلة:

يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤدي الآلة وبين الوقت الضائع وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي انشغلت فيها الآلة الواحدة يومياً وما أنتجته وذلك يمكن التعرف على كفاءتها الإنتاجية.

- سجل العامل:

يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.

- خريطة التصميم:

وهي تشبه خريطة سجل العامل، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل مراحل الإنتاج وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها.

- خريطة تقدم العمل:

توضح الأعمال المنجزة والغير منجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل تساعد المسؤول على مراقبة

<sup>1</sup>- مرسي نبيل، محمد. المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهارتك الإدارية). ط1. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006. ص 301.

النشاط الذي يريد مراقبته. وتختلف الوسائل والأساليب باختلاف القائد والقانون (العام والداخلي).<sup>1</sup>

### 3-3- أدوات الرقابة في المكتبات الجامعية:

أهم أدوات الرقابة المستخدمة في المكتبات الجامعية فيما يلي:

أ. **سجلات الدوام:** هو عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه، حيث يحدد لكل نوع منهم ساعة حضوره وانصرافهم، في المكتبات الجامعية استعويض عن هذا السجل ببطاقة يدخلها العامل في آلة تسجل عليها ساعة حضوره وانصرافه من العمل.

ب. **سجلات الزمن:** تستخدم في المكتبات اليوم أجهزة وآلات متنوعة وكثيرة وسجلات الزمن هي سجلات خاصة بكل جهاز أو آلة يدون فيها زمن بداية تشغيلها ونهايته، وأوقات تعطلها وعمليات الصيانة لهما وهذا السجل يمكن التعرف على الزمن الضائع.<sup>2</sup>

ج. **الرسوم البيانية:** تستخدم بمختلف أشكالها المختلفة للمقارنة بين المعيار المتوقع والمستوى الفعلي للإنجاز في فترة زمنية، وتعمل على توضيح الانحراف عن المعيار سلبيًا أو إيجابًا، مما يشكل تغذية راجعية مفيدة للمديرين في المكتبات في مجال التخطيط كما تعتبر مهمة انطلاقًا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. باعتبار خريطة جانت رسماً بيانياً.<sup>3</sup>

د. **بطاقات الجرد:** وهي بطاقات تستخدم للرقابة على مخزون المواد الأولية ومخزون مصادر المعلومات والأجهزة إذ تبين هذه البطاقات الرصيد السابق من الوحدات وعدد الوحدات المضافة إليه وتاريخ الإضافة وتاريخ الإخراج والتوقيع.

هـ. **الحاسوب:** يعمل الحاسوب على تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب حول الجوانب المختلفة للمكتبة مثل مجموعاتها، أنشطتها، خدماتها، مواردها المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية، حيث تقوم إدارة المكتبة بدورها المعلومات في القياس ومقارنة

<sup>1</sup>-مرسي نبيل، محمد. المرجع السابق. ص.ص: 302.301.

<sup>2</sup>- همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 241

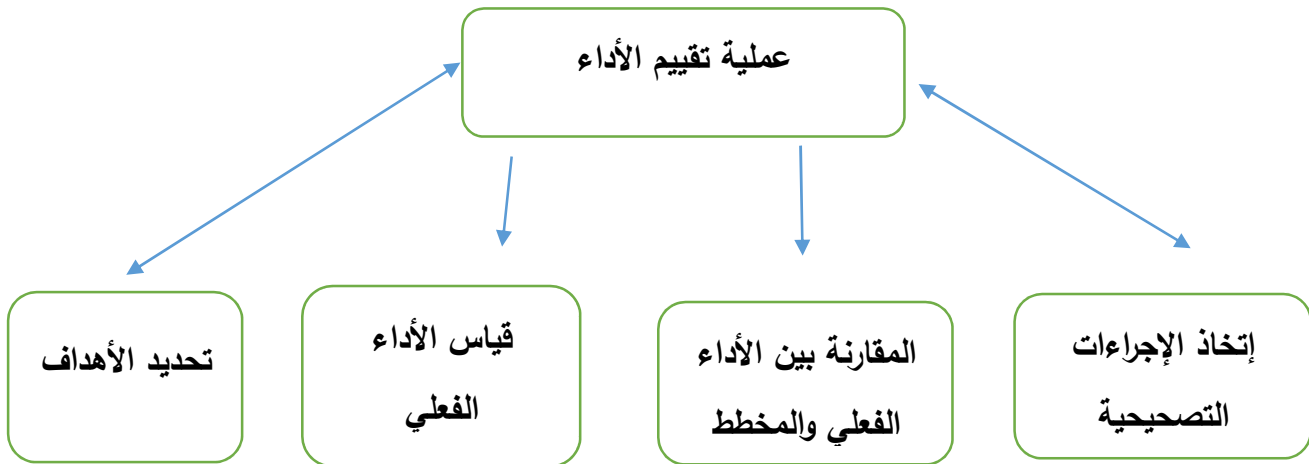
<sup>3</sup>- المرجع نفسه. ص 246.

الإنتاج بالمعايير واكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها، ويقوم الحاسوب بمتابعة جميع أعمال المكتبة لتساعد على تحديد المسؤول عن كل عمل من هذه الأعمال وبالتالي محاسبته، ويمنع التسبب في العمل مما يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية العمل وخفض تكلفته.<sup>1</sup>

### 3-4- علاقة الرقابة بتقييم الأداء:

ترتبط عملية تقييم الأداء بالرقابة ارتباطاً وثيقاً، فتقييم الأداء يعتبر جزءاً من النظام، وإذا كانت الرقابة تتطوّر على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة وتحليل جوانب والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المكتبة بوجه عام، ولاشك أن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد أن يحتوي نظام جيد التقييم الأداء. والشكل الموالي بين علاقة الرقابة بتقييم الأداء.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (03) العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء.<sup>3</sup>



<sup>1</sup>-همشري، أحمد عمر. المرجع السابق. ص 246.

<sup>2</sup>- بوسفت، أمال. المرجع السابق. ص 121.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه. ص 122

من خلال هذا الفصل حاولنا عرض بسيط حول الإدارة في المكتبات لأن الرقابة عملية من العمليات الإدارية، تعرفنا على مفهوم الرقابة في المكتبات الجامعي، وكذا التعرف على الأساليب المعتمدة في المكتبة التي تعتمد على درجة بساطة أو تعقيد العمل في المكتبات ، وعلى حجمها وطبيعة تخصصها وأنشطتها، حيث تعتبر الرقابة أداة لتصحيح الانحرافات والأخطاء ومحاولة تفاديها في المستقبل، إذ يمكن القول بأنها عملية أساسية في المكتبة فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة والتنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة والتنظيم، وإذا كان التخطيط الذي يبين لنا ماذا يجب أن يتم ومتى يجب أن يتم فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه.



## الفصل الثالث

أثر الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية

جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة -

بعد عرضنا في الفصول السابقة لإشكالية الدراسة، وكل الجوانب المتعلقة بها في مستواها النظري حول الرقابة و أثرها على أداء العاملين، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بغرض ترجمة كل تلك الحقائق النظرية إلى معطيات ملموسة على أرض الواقع وذلك بإتباع المنهج الملائم وتبني أنسب الأدوات و الأساليب لجمع البيانات العلمية الدقيقة، سنعرض في هذا الفصل أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدها بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها ومن هذا المنطلق نخصص هذا الفصل إلى تحديد مجالات الدراسة (الجغرافي، البشري، الزمني، والتعريف بمكان الدراسة وكذا تحديد مجتمع الدراسة)، بإضافة إلى استعانة بأدوات جمع البيانات كالمقابلة والملاحظة، ثم عرض البيانات وتحليلها وتبويبها، لنخلص إلى نتائج الدراسة ونتحقق من فرضياتها.

## 1-تعريف بمكان الدراسة:

### 1-1-تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة

يرجع نشأة جامعة بسكرة إلى سنة 1983 وذلك بإنشاء المعاهد الجامعية كمعهد العلوم الدقيقة ومعهد الهندسة المعمارية، ثم إنشاء المركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 295/92 المؤرخ في 7-7-1992.<sup>1</sup> بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 14-129 مؤرخ 5-4-2014 يتضمن 6 كليات ومعهد تتمثل في كلية العلوم الطبيعية والحياة، كلية العلوم والتكنولوجيا، الآداب واللغات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير العلوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -الجزائر. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. جامعة بسكرة. مرسوم تنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1419 الموافق ل: 07 جويلية 1998. المتضمن إنشاء جامعة بسكرة، الجريدة الرسمية، ع49، 1998. ص 7.

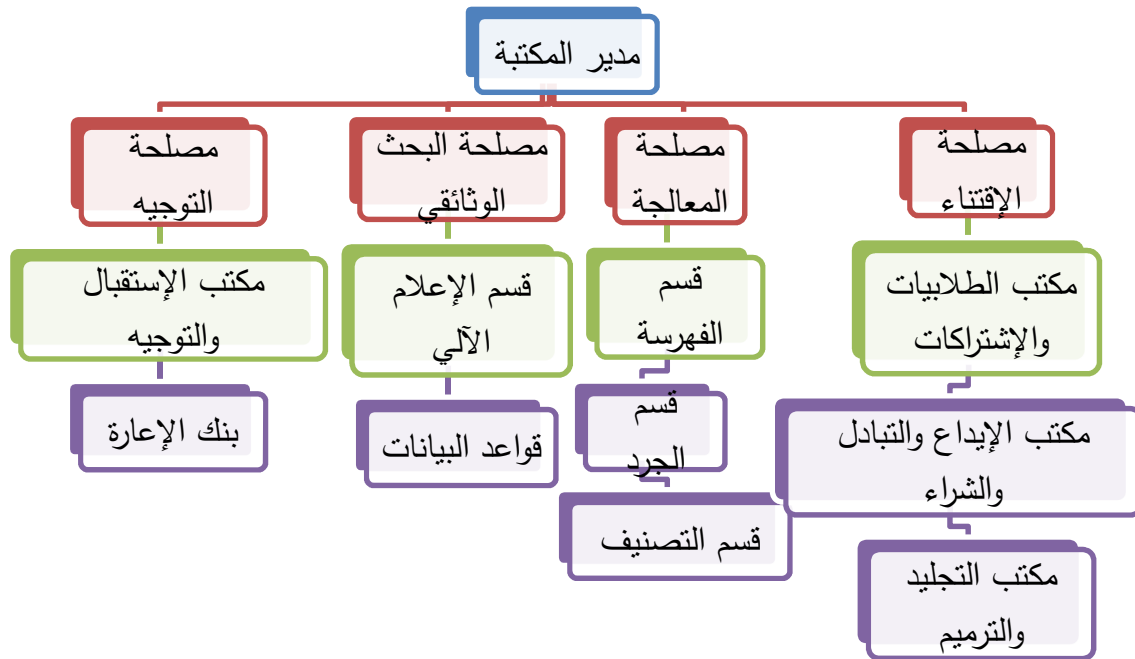
<sup>2</sup> -الجزائر. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. جامعة بسكرة. مرسوم تنفيذي رقم 14-129. مؤرخ 5 جمادى الثانية عام 1435 الموافق ل 5 أبريل 2014 يعدل ويتم المرسوم ال تنفيذي 98-129 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1919 الموافق ل 7 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. الجريدة الرسمية. ع20، 2014. ص. 20 (pdf)

## 1-2- التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-قطب شتمة-:

هي مكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة، استلم قرار تأسيسها بموجب المرسوم رقم 219/98 المؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 والمتضمن انشاء الجامعة ككل، فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي اما المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة فقد تم تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي الاستاذ الدكتور طاهر حجار يوم 16 ذي الحجة 1437 الموافق ل 18 سبتمبر 2016.

## \*3.1. الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية -قطب شتمة-<sup>1</sup>



من خلال الهيكل التنظيمي يتضح أن المكتبة المركزية للجامعة تتشكل من أربعة مصالح تم تحديدها في المادة في 21 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق

<sup>1</sup> -مقابلة مع محافظ المكتبة. الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة. يوم 2019/05/23. على الساعة 9.00 صباحا.

24 أوت 2004، المحدد لتنظيم الإداري مديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

### 1-مصلحة الاقتناء:

تتكفل هذه المصلحة بعملية الاقتناء بداية من الاختيار إلى غاية استقبال الكتب الجديدة وجردها، حيث تهتم هذه المصلحة بمتابعة حركة التأليف والنشر من خلال الاطلاع المستمر على ما تقدمه دور النشر من العناوين جديدة في التخصصات المتوفرة بالجامعة، وتسهر على إعداد قوائم الكتب المراد انتقاؤها كل عام بالتنسيق مع هيئة التدريس، وبالاعتماد على طلبات القراء مع الاخذ بعين الاعتبار لمختلف الإحصائيات المسجلة حول العناوين الأكثر تداولاً من طرف القراء. ومن بين مهامها ذلك احرص الدائم على تسجيل وجردها المقتنيات الجديدة بصفة منتظمة.

### 2-مصلحة المعالجة

تعني هذه المصلحة بالعمل على اقتراح وتنفيذ أنجع السبل لمعالجة الرصيد الوثائقي وتطبيق العمليات التقنية والفنية، فهي تهتم بفهرسة الرصيد وكذا تصنيفه اعتماداً على نظام تصنيف علمي وعملي يمكن من استرجاع المعلومات بشكل فعال يضعها في متناول المستفيدين لإفادة منها.

### 3-مصلحة ابحاث البيبليوغرافي

تسهر هذه المصلحة على ترقية ابحاث البيبليوغرافي لدى المستفيدين ومساعدتهم في انجاز بحوثهم العلمية، من خلال التحسين المستمر قوائم الاشتراك في الدوريات العلمية، واعداد كشافات وأدلة البحث، والعمل على تكوين المستفيدين على طرق البحث عن المعلومات في المصادر والمراجع المتوفرة.

### 4-مصلحة التوجيه

لا تقتصر مهمة هذه المصلحة في توجيه المستفيدين لاستخدام المكتبة فقط بل ترافقهم في عملية البحث عن المراجع وتضعها تحت تصرفهم، وتسعى توفير كل الظروف الملائمة لهم للمطاعة والبحث، كما تتكفل أيضا بتسجيل كل الوثائق المعارة وتوفير الاحصائيات والمعلومات عن الرصيد الوثائقي المتداول من طرف القراء.

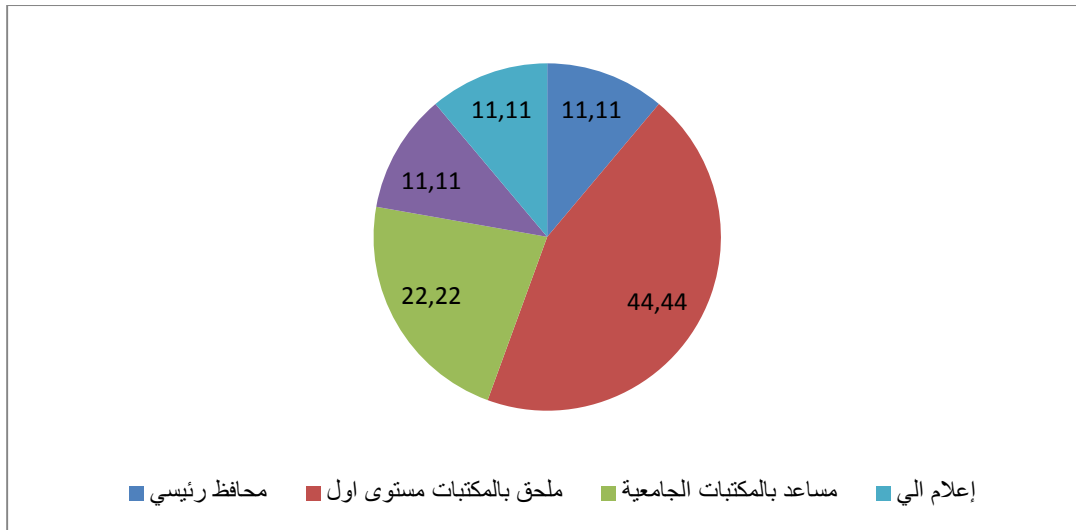
### 1-3-1 الإمكانيات البشرية للمكتبة

يتكون طاقم المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة على جملة من الموظفين موزعين على مختلف المصالح وكل حسب تخصصه والجدول التالي يوضح الوضعية لحالية لعمال المكتبة:

#### الجدول (02): يوضح إجمالي للعاملين بالمكتبة المركزية -قطب شتمة-<sup>1</sup>

العدد	موظف رئيسي	ملحق مكتبات مستوى أول	مساعد مكتبي	امن ووقاية	اعلام الي	المجموع
01	04	02	01	01	09	

الشكل رقم (04) يوضح عدد إجمالي للعاملين بالمكتبة المركزية -شتمة- حسب الوظيفة.



<sup>1</sup> - الجدول رقم (02): يوضح إجمالي للعاملين بالمكتبة المركزية -شتمة- حسب الوظيفة. إحصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة، 2018. /2019.

يتضح من الجدول أعلاه أن العدد الإجمالي للعاملين باختلاف وظائفهم ومهامهم داخل المكتبة المركزية قطب شتمة، هم 09 عامل كما يتبين من خلال الشكل الموضح أن أغلبية العاملين بالمكتبة يشتغلون رتبة ملحق بالمكتبات مستوى أول حيث قدرت نسبتهم بـ 44.44% أما باقي الافراد، فهم موزعون على باقي الوظائف الأخرى.

#### ➤ موقع ومبنى المكتبة المركزية لقطب شتمة:

تتمتع المكتبة المركزية -شتمة- بموقع مناسب يتوافق مع المواصفات المعيارية الخاصة بمواقع المكتبة الجامعية إلى حد ما، حيث تقع في وسط الحرم الجامعي قطب شتمة مما سهل للمستفيدين الوصول إليها وهذا ما ساهم بنسبة كبيرة في زيادة التردد على المكتبة والاستفادة من مصادرها والخدمات التي تقدمها.

تتكون المكتبة المركزية قطب شتمة من عدة طوابق والتي تشمل ما يلي:

◀ **الطابق الأرضي:** مكتب الاستقبال والتوجيه/ بنك الإعارة الخارجي / مصلحة المقتنيات والجرد مخازن الكتب/قاعة ذوي الاحتياجات الخاصة.

◀ **الطابق الأول:** قاعتي المطالعة والبحث البيبلوغرافي والانترنت خاصة بالطلبة وهي للعمل الفردي قاعة الإعارة الداخلية/ المصالح التقنية.

◀ **الطابق الثاني:** قاعتي الموسوعات والمعاجم / قاعتي المطالعة والبحث البيبلوغرافي والانترنت خاصة بطلبة الدكتوراه للعمل الفردي.

◀ **الطابق الثالث:** مكتب المحافظ / قاعة المطالعة والبحث البيبلوغرافي والانترنت مخصصة للعمل الجماعي لكل فئات المستفيدين/ قاعة الأساتذة مخصصة للعمل الفردي وقاعة ثانية مخصصة للعمل الجماعي.

#### 2- إجراءات الدراسة

##### 1.2. الدراسة الاستطلاعية:

إن إجراء الدراسات الاستطلاعية يعد أمراً ضرورياً في كثير من البحوث لأنها أساس أي عمل وتكمن كذلك في معرفة الصعوبات وتحديد المشكلات الهامة.

وهي عبارة عن جولة استطلاعية قمنا بها بالمكتبة المركزية قطب شتمة حيث استغرقت مدتها 3 أيام ابتداءً من 2019/02/11 إلى غاية 2019/02/13. تم من خلالها التعرف على المكتبة ومصالحها وهيكلها وعدد العاملين فيها وكيفية عملها.

### 1.2.2. منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه " الطريقة التي يتعين على الباحث أن يلتزم بها في بحثه حيث يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد العامة والتي تهيمن على سير البحث ويسترشد بها الباحث في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة." <sup>1</sup>

أما المنهج المعتمد فيفرضه موضوع وطبيعة الدراسة لأن اختلاف المناهج باختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة، انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة وأهدافها والتساؤلات التي تسعى إلى الإجابة عنها استخدمنا-**المنهج الوصفي**-لأنه الملائم لطبيعة الموضوع ونحن بصدد ملاحظة الظاهرة ومعرفة ما إذا كان للرقابة تأثير على أداء العاملين، وهل هناك معايير وأساليب متبعة لتطبيق تقييم الأداء داخل المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة شتمة.

### 2-2. مجتمع وعينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها " نموذجاً يشمل جانبا، أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات." <sup>2</sup>

بالنسبة لمجتمع الدراسة وهو ما يتضح من عنوان الدراسة، وهم العاملين بالمكتبة المركزية شتمة، ونظراً للعدد المحدود للعاملين المتخصصين في علم المكتبات -جامعة محمد خيضر بسكرة حيث يقدر عددهم (09) عمال فإن عينة الدراسة هي نفسها عدد أفراد المجتمع الأصلي، وبالتالي وفقاً لطبيعة الدراسة ومجتمع البحث، فإن العينة القصدية هي الأنسب.

<sup>1</sup> - عبد القهار، داود العاني. منهج البحث والتحقيق في الدراسات العلمية والإنسانية. ط1. دمشق: دار محمي القلم،

2014. ص 16. (pdf)

<sup>2</sup> - قنديلجي، عامر. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

1999. ص 137.

## 2-3 مجالات الدراسة:

لكل دراسة ميدانية لا بد أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية التي تكفل التحكم الجيد في موضوع الدراسة وحدود دراستنا الميدانية تدور في مجملها بين الحدود الجغرافية، البشرية، الزمنية، سنوضح كب منها على حدى.

**1.2.1 المجال المكاني:** لكل بحث مكاني تتم فيه الدراسة الميدانية ويقصد به النطاق الجغرافي الذي أجرينا فيه الدراسة المتمثل بالمكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

**2.2.2 المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني في الوقت الذي استغرقت الدراسة بجانبها

النظري والميداني وتمت في حدود 2019/2018 وتم تقسيم هذه الدراسة إلى مراحل:

المرحلة	المدة المستغرقة
التفكير واختيار الموضوع	وهي كانت الانطلاقة أولى لمشروع حيث تعتبر أهم مرحلة في البحث واستغرقت المدة حوالي ثلاثة أشهر (سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر)
الإطار المنهجي والنظري للدراسة	استغرق مدة أربعة أشهر (ديسمبر، جانفي، فيفري، مارس)
الإطار الميداني	تحديد الإطار النظري والميداني للدراسة منذ بداية تحديد المجالات وجمع البيانات والمتمثلة في دليل المقابلة التي استغرقت مدة اعدادها والقيام بالعملية التحكيم في (شهر ماي 2019)، وصولا إلى تطبيق لهذه الأداة وليتم في الأخير إجراء مقابلة على عينة الدراسة التي دامت (مدة ماي 2019) ثم تفرغ وتحليل والتفسير البيانات استنادا على الجداول والبيانات الإحصائية.



### 2.3.2 المجال البشري: تتجلى الحدود البشرية في العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد

خيزر بسكرة قطب شتمة الذين يزاولون المهنة المكتبية في الرتب التالية: محافظ، ملحق مكاتب مستوى أول، مساعد مكتبي.

#### 2-4. أدوات البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لها اعتمدنا في دراستنا على المقابلة والملاحظة كأداة لجمع المعلومات.

تم الاعتماد على الملاحظة العلمية بملاحظة ظروف العمل، وعلى التحليل والتفسير في الجانب الميداني، تعرف الملاحظة على أنها "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل ملاحظات أولا بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات."<sup>1</sup> وكانت أثناء القيام بدراسة استطلاعية، ولقد اعتمدت الباحثة على أداتين المقابلة والملاحظة بغرض تدعيم النتائج المتوصل إليها. إضافة إلى طبيعة الدراسات

**2-المقابلة:** تعرف على أنها "لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث أو ما ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة عن الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارات."<sup>2</sup> ولقد قد تم اختيار استمارة المقابلة لأنها تتناسب مع حجم عينة البحث كما استعانت الباحثة بالمقابلة المقننة التي "تكون أسئلتها محددة ومتسلسلة من قبل الباحث، وبالتالي تطرح نفس الأسئلة في كل مقابلة وبنفس التسلسل، حيث يكون لدى الباحث قائمة بالأسئلة التي سيتم طرحها أو مناقشتها ويحاول الباحث عادة التقيد بهذه الأسئلة إلا أن ذلك لا يمنع من طرح أسئلة أخرى غير مخطط لها

<sup>1</sup> - قنديلجي، عامر. المرجع السابق. ص 172.

<sup>2</sup> - عليان، رحي مصطفى. البحث العلمي: أسسه مناهجه، وأساليبه، إجراءاته. ط1. عمان: بيت الأفكار الدولية، بدون سنة. ص 106.

إذا رأى الباحث ضرورة ذلك ويمتاز هذا النوع من المقابلة بسرعة إجرائها وسهولة تصنيف وتحليل إجاباتها.<sup>1</sup>

وأجريت هذه المقابلة مع المحافظ والعاملين في المكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.

ولقد مر إنجاز دليل المقابلة بالمراحل التالية:

**1-1 مرحلة إعداد دليل مقابلة أولية:** اعتمدت الباحثة على تصميم أولي لنموذج المقابلة حيث كان في استمارتين دليل مقابلة الموجه للمحافظ المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة ودليل مقابلة الموجه للعاملين. فبالنسبة لدليل مقابلة الموجه للمحافظ فقد كان هذا التصميم يحتوي على (20) سؤال مقسمة على 04 محاور رئيسية، أما دليل المقابلة الموجه للعاملين فقد ضم (23سؤال) مقسم إلى 04 محاور رئيسية وترجمتها بناءً على فرضيات الدراسة من أجل تحقيق التكامل بين شقين النظري والتطبيقي، تم الاعتماد على أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة، وفي وضع أسئلة دليل مقابلة اعتمدنا على دليل مقابلة الباحث ديخن نورالدين بجامعة وهران، والباحثة بويعلی أحلام بجامعة محمد خيضر بسكرة.

**2-1 مرحلة التحكيم:** لاختبار الصدق الظاهري لأداة دليل المقابلة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم المكتبات من أجل التحكيم، بهدف إفادتي ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها، لإبداء آرائهم العلمية حول عباراتها ومدى مناسبتها للدراسة، حيث الإستناد لهذه الآراء وأخذها بعين الإعتبار من ناحية التعديل بعض الأسئلة، حذف أسئلة وإضافة أسئلة لها أهمية ولتوضيح الأساتذة المحكمين ما هو مبين في الجدول.

<sup>1</sup> - عليان، ربحي مصطفى. المرجع نفسه. ص 18.

الدرجة العلمية	التخصص	الأستاذ المحكم
أستاذ محاضر ب جامعة بسكرة	علم المكتبات والتوثيق	أ.د. كمال مسعودي
أستاذ محاضر أ جامعة بسكرة	تقنيات التوثيق ومجتمع المعلومات	أ. صغيري ميلود
أستاذ محاضر أ جامعة بسكرة	تقنيات التوثيق ومجتمع المعلومات	أ. سهلي مراد

**1-3 المرحلة النهائية:** قامت الباحثة بإجراء جميع التعديلات على الأسئلة التي إرتأينا بأنها مناسبة وذلك إستنادا لدراسات السابقة والإطار النظري الذي تناول الرقابة الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية ومحاولة ربط فرضيات الدراسة لينتهي ذلك في الأخير إخراجها في شكلها النهائي، قمنا بمقابلة المحافظ والعاملين بالمكتبة المركزية على عينة الدراسة.

\* فيما يخص تفصيل وشرح أسئلة دليل مقابلة والهدف من وراء طرح كل سؤال بناء على تحديدها في 04 محاور رئيسية وهي كالتالي:

المحور الأول: وعي القائمين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة الرقابة على أداء العاملين واشتمل على (05 أسئلة) خاصة بالعاملين التي تصب الاجابات عنها في قالب مدى معرفة العاملين واطلاعهم على الرقابة داخل المكتبة وكانت أسئلة مغلقة، و (04 أسئلة) خاصة بمحافظ المكتبة واندرجت فيه أسئلة مغلقة ومفتوحة.

المحور الثاني: الأهمية التي تكتسيها الرقابة على أداء العاملين محل الدراسة، والذي اندرجت في أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة نهدف من خلالها إلى معرفة مكانة الرقابة لدى العاملين. واندرجت فيه أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة.

- بالنسبة لدليل المقابلة الموجه للعاملين: تضمن (05 أسئلة) فرعية.

- بالمسبة لدليل المقابلة الموجه للمحافظ: تضمن (05 أسئلة) فرعية.

المحور الرابع: تأثير الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة:

حيث اشتمل على هو الآخر على أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة على الفئة المبحوثة التي يراد من خلالها معرفة أهم التأثيرات للرقابة على العاملين وعلى السير الحسن للعمل، وتمحورت حول أهم المعايير المتبعة والمقاييس المتخذة التي من خلالها يظهر العمل الرقابي على تأدية الوظائف.

- بالنسبة للمحافظ: تضمن (06 أسئلة فرعية).

- بالنسبة للعاملين: تضمن (09 أسئلة فرعية).

المحور الرابع: المشاكل التي تواجه الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة: ويحيط هذا المحور بالدراية باهم المشاكل التي تعيق المعمل الرقابي، من خلال جملة من الأسئلة المغلقة وسؤال الأخير مفتوح التي تخص المستخدمين، عن طريق تقديم مشاكلهم وطرح بدائلهم الممكنة إن وجدت.

- بالنسبة للمحافظ: تم إدراج (05 أسئلة فرعية)

- بالنسبة للعاملين: (05 أسئلة فرعية).

**3- تحليل وتفسير البيانات**: تم تفريغ بيانات بواسطة برنامج Excel في جداول إحصائية وإجراء حسابات بشكل تقليدي وإعتماد على التكرارات والنسب المئوية خاصة بكل سؤال.

3.1 . مدى وعي القائمين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة الرقابة على أداء العاملين؟

**1.3.3 تفريغ وتحليل أسئلة المحور الأول:** سيتم في هذا المحور دراسة وعي القائمين بالمكتبة على مدى معرفتهم واطلاعهم على الرقابة داخل المكتبة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة.

### الإجابة عن السؤال رقم (01):

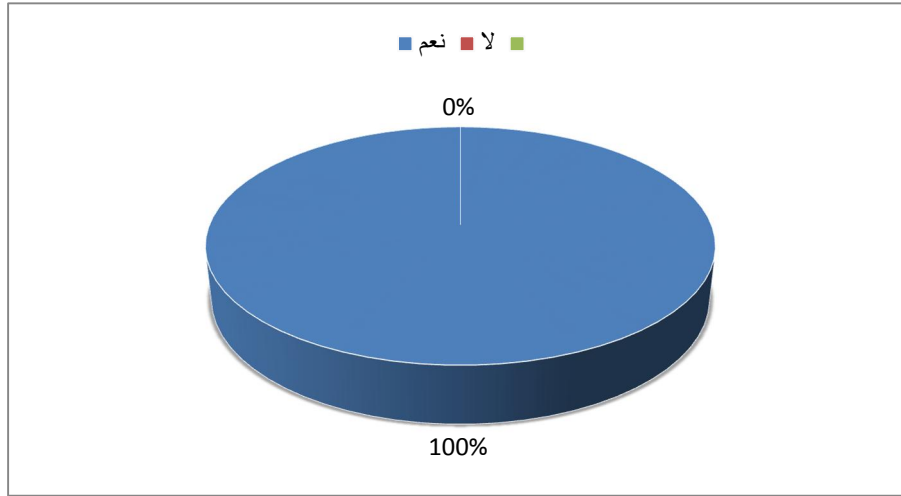
وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة لمعرفة ما هي الإدارة المعتمدة في مكتبكم فكانت إجابة المحافظ تعتمد المكتبة على الإدارة العلمية في إدارة العمليات الإدارية والفنية والتي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وهذه الأخيرة هي متابعة الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المكتبة، ويتضح لنا أن وظائف الإدارة مرتبطة ومتماسكة مع بعضها حيث لا يمكن للمحافظ القيام بوحدة تلو الأخرى بل يؤديها بالتواكب والتنسيق وفي نفس الوقت.

### سؤال رقم (01): هل لديكم دراية بمفهوم الرقابة بالمكتبات الجامعية؟

**جدول رقم (03)** يوضح ما إذا كانت لديكم دراية بالرقابة بالمكتبات الجامعية.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	09	100
لا	00	00
المجموع	09	100

**الشكل رقم (05):** يوضح ما إذا كانت لديكم دراية الرقابة في المكتبات.



حسب ما هو موضح في جدول رقم (03) والشكل رقم (05): نرى أن نسبة الوعي بالرقابة لدى العاملين بالمكتبة 100% بحكم أن جميع إجابات المبحوثين كانت بنعم حول وعي بالرقابة وهذا راجع بأن العاملين على معرفة جيدة وتامة حول الرقابة.

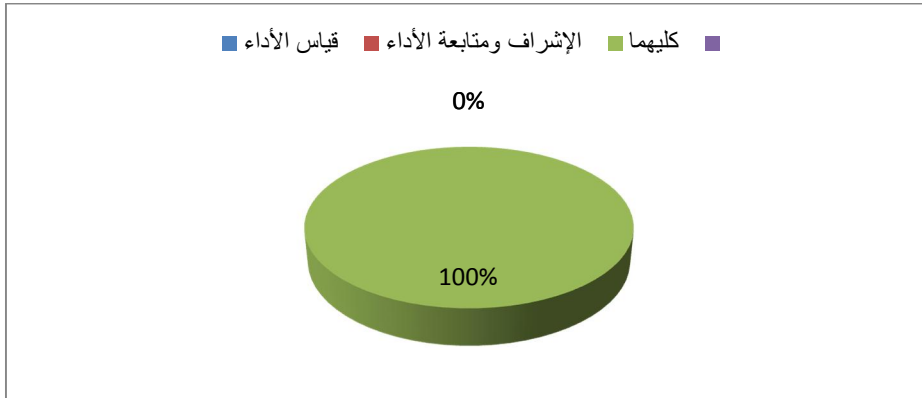
وهذا ماكده محافظ المكتبة عند طرح سؤال عليه فيما إذا كانت هناك رقابة داخل المكتبة، حيث كانت إجابة المحافظ بطبيعة الحال توجد عملية الرقابة داخل المكتبة، فبعد القيام بعمليات الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، تأتي عملية الرقابة لأنها تقوم بقياس أداء المهام والأعمال والتحقق من تنفيذ الأوامر والتعليمات والخطط والتأكد من تحقيقها ومنع الانحرافات والمشكلات أثناء عملية إنجاز الأعمال وتصحيحها، وبناء على إجابة المحافظ يرجع ذلك بأن وظيفة الرقابة نشاط إداري منظم تهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على أهداف والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتفادي تكرارها.

**سؤال رقم (02):** إذا كانت الإجابة بنعم ماذا تعني ذلك؟

**جدول رقم (04):** يوضح مفهوم دراية مفهوم الرقابة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
قياس الأداء	00	00
الإشراف ومتابعة الأداء	00	00
كليهما	09	100
المجموع	09	100

**شكل رقم (06)** يوضح مفهوم الرقابة بالمكتبات



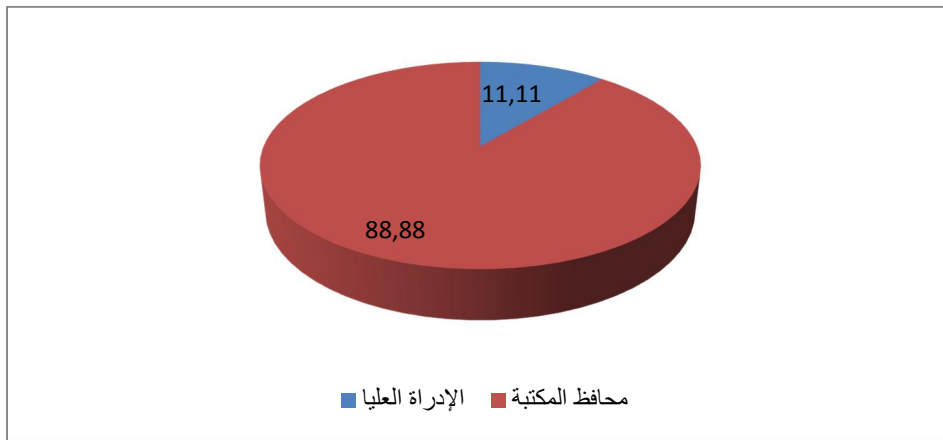
توضح لنا البيانات أعلاه في الجدول رقم (04) والشكل رقم (06) أن الرقابة كمفهوم هي ضمان رسمي لسير الحسن للعمل، وبالتالي فهي عملية قياس الأداء ومتابعته واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول إلى نتائج المرغوبة وهو ما عبر عنه المبحوثين من خلال إجابتهم بأن لهم دراية تامة حول الرقابة بالمكتبات وقدرت نسبة 100%. وهذا يرجع بأن العمال لديهم نظرة حول الرقابة بالمكتبات وذلك يعود لكونها وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتبعة داخل المكتبة، واعتقادهم بأن الرقابة أساس نجاحهم في سيرورة العمل الجيد.

**سؤال رقم (03):** من يقوم بممارسة عملية الرقابة على الأداء داخل المكتبة؟

**الجدول رقم (05):** يبين ممارسة عملية الرقابة على الأداء داخل المكتبة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الإدارة العليا	01	11.11
محافظ المكتبة	08	88.88
المجموع	09	100

**الشكل رقم (07)** يوضح ممارسة عملية الرقابة على الأداء داخل المكتبة



كما هو موضح في الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) آراء العمال حول القائم على رقابة الأداء فعلية يقوم بها الرئيس عن المرؤوس، وبالتالي فهي عملية إدارية بحتة وعليه من خلال هذا الجدول رقم (05) فإن الممارس الفعلي لهذه العملية الرقابية في المكتبة هو محافظ المكتبة بحكم أن نسبة إجابة المبحوثين تفر ذلك والتي كانت بنسبة 88.88% المبينة في الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) وهذا راجع على العمال العاديين بالمقابل هناك نسبة 11.11% ترى أن ممارس عملية الرقابة هي الإدارة العليا وهذا يرجع للعمال الذين لهم مناصب عالية.

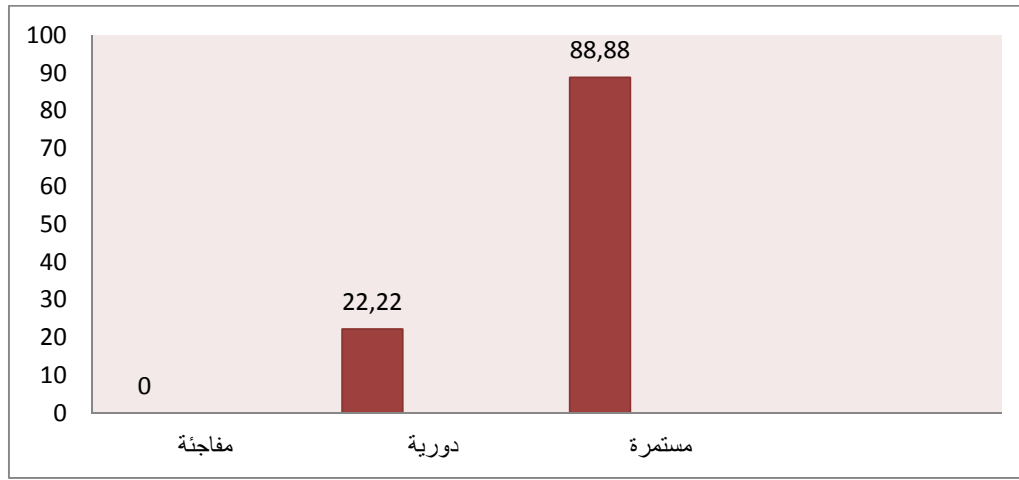
**سؤال رقم (04):** أي من هذه الطرق الرقابية التي تساعد على زيادة الأداء والإنتاج؟



**جدول رقم (06):** يوضح الطرق الرقابية التي تساعد على زيادة الأداء والإنتاج

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مفاجئة	00	00
دورية	01	11.11
مستمرة	08	88.88
المجموع	09	100

**الشكل رقم (08):** يوضح الطرق الرقابية التي تساعد على زيادة الأداء والإنتاج.



تتعدد طرق الممارسة الرقابية في إدارة المنظمات، باختلاف هذه المنظمات، أما في هذه المكتبة المركزية قطب شتمة فهي تعتمد على طرق تساعد على زيادة الأداء حيث يوضح الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) آراء العاملين لطرق الرقابية داخل المكتبة التي تساعد على زيادة الأداء وتحسنه فكانت النتائج متفاوتة، حيث نسبة 88.88% من الفئة المبحوثة أن طريقة الأنسب والجيدة الذي تساعد على زيادة الأداء هي الرقابة المستمرة لأنها تسمح بالمتابعة الدائمة للعمال وهذا ما يرجع إلى تأدية أعمالهم على أكمل وجه، حيث نسبة 11.11% تعتمد على طريقة العمل الدوري للرقابة بشكل موازي، وفي نفس السياق لا وجود للرقابة بالطريقة المفاجئة بحكم النسبة التي تعبر عن ذلك بنسبة 00%.

**والإجابة عن السؤال رقم (03)** هو سؤال مفتوح لمحافظ المكتبة محل الدراسة حول طريقة الرقابية التي تساعد على تنظيم وزيادة الأداء في العمل، حيث كانت إجابة المحافظ الطريقة

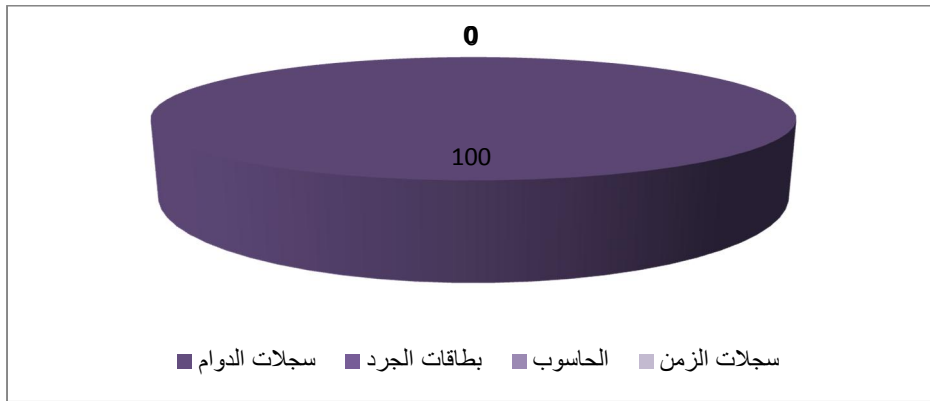
التي تساعد على زيادة الأداء وسير العمل داخل المكتبة من خلال طريقة المستمرة، والتي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل داخل المكتبة. وهذا راجع أن محافظ المكتبة يتبع الطريقة المستمرة من لمراقبة أداء العاملين وذلك لسير حسن أداء العمل والزيادة في الإنتاج.

**سؤال رقم (05):** ماهي آليات الرقابة المتبعة في مكتبتكم؟

**جدول رقم (07):** يوضح آليات الرقابة المتبعة في المكتبة.

الخيارات	التكرار	النسبة %
سجلات الدوام	09	100
بطاقات الجرد	00	00
الحاسوب	00	00
سجلات الزمن	00	00
المجموع	09	100

**الشكل رقم (09):** يبين آليات الرقابة المتبعة في المكتبة.



كما هو موضح في الجدول رقم (07) والشكل رقم (09) تستخدم المكتبة محل الدراسة آلية سجلات الدوام أو ما يسمى بكشف الحضور في عملية مراقبة العمل وهذا ما تبرره نسبة الإجابة للفئة المبحوثة وهي 100% التي تؤكد هذا الطرح، في الوقت الآليات الأخرى التي تستخدم في عملية الرقابة لا يتم استخدامها نهائيا في هذه المكتبة وهو ما عبرت عنه نسبة

00% من الفئة المبحوثة في الجدول السابق رقم (06). وهذا راجع أن سجلات الدوام يخص أوقات العاملين والتزامهم وذلك من خلال ساعة حضورهم وانصرافهم فهو يساعد على سير العمل داخل المكتبة وإنجاز المهام المطلوبة.

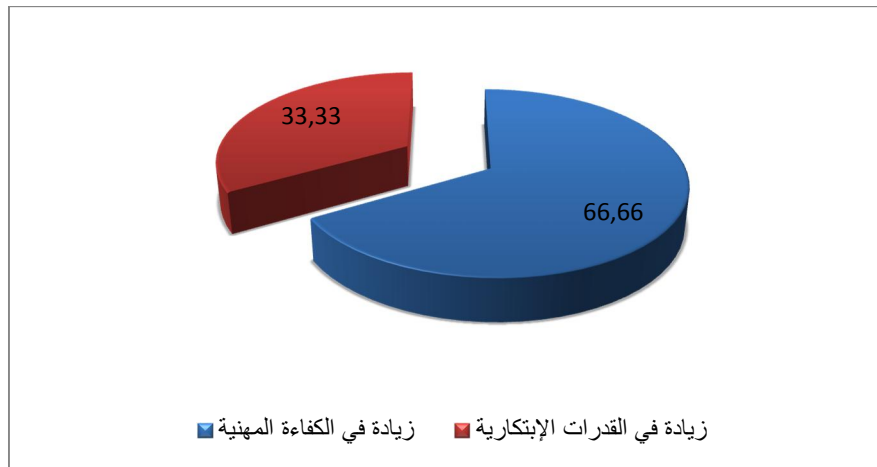
وهذا ما أكده محافظ المكتبة عند طرح السؤال رقم (04) إذا كانت هناك أليات عند عملية الرقابة في مكتبكم، حيث أكد على وجود آلية وهي سجلات الدوام في العملية الرقابية، لأن هذه الوسيلة خاصة فقط بالعاملين ومدى التزامهم بمواقيت العمل.

**سؤال رقم (06):** ماهي الطرق لزيادة الفعالية؟

**جدول رقم (08):** يوضح طرق زيادة الفعالية.

الخيارات	التكرار	النسبة %
زيادة في الكفاءة المهنية	06	66.66
زيادة في القدرات الابتكارية	03	33.33
المجموع	09	100

**الشكل رقم (10):** يوضح طرق زيادة الفعالية.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (10) يتضح لنا أن أكبر نسبة من الفئة المبحوثة قدرة ب 66.66% أقررو بأن النظام الرقابي يساعد على زيادة الفعالية في المكتبة من خلال زيادة الكفاءة المهنية، على غرار الفئة المبحوثة التي تقدر بنسبة

33.33% التي ترى بأن النظام الرقابي يساعد على الفعالية من خلال الزيادة في القدرات الابتكارية من خلال توفير الوسائل تساعد على الابتكار.

**المحور الثاني:** الأهمية التي تكتسيها الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة.

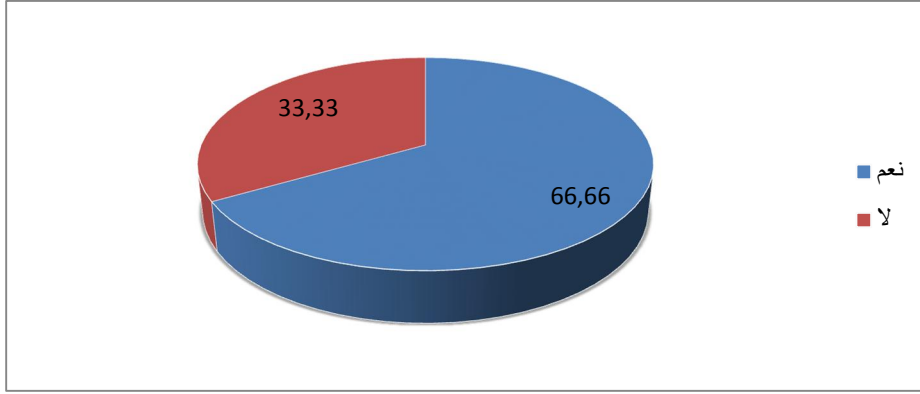
**الإجابة عن سؤال رقم (05):** كان سؤال مفتوح لمحافظ المكتبة في معرفة هل هناك تطبيق للقوانين داخل المكتبة على العمال ،حيث كانت إجابة محافظ المكتبة وجود تطبيق قوانين صادرة الخاص بكل منصب من خلال التحكم الجيد في أداء المهام بدليل أن الرقابة هي الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات وهو شرط ضروري لسير حسن العمل داخل المكتبة وذلك لتجنب الوقوع في أخطاء أثناء القيام بالعمل وذلك زيادة في الإنتاجية وتسير كل أعمال المكتبة من خدمات مباشرة وغير مباشرة والدقة في إنجاز المهام وذلك راجع بأن تطبيق القوانين الصادرة عن العمال يحقق الانضباط والالتزام في إنجاز المهام وسير حسن العمل بأكمل وجه.

**سؤال رقم (07):** هل تقومون بإتباع الأساليب المطبقة في الرقابة؟

**جدول رقم (09):** يوضح إتباع الأساليب المطبقة في الرقابة.

النسبة %	التكرار	الخيارات
66.66	06	نعم
33.33	03	لا
100	09	المجموع

**الشكل رقم (11):** يوضح إتباع الأساليب المطبقة في الرقابة.

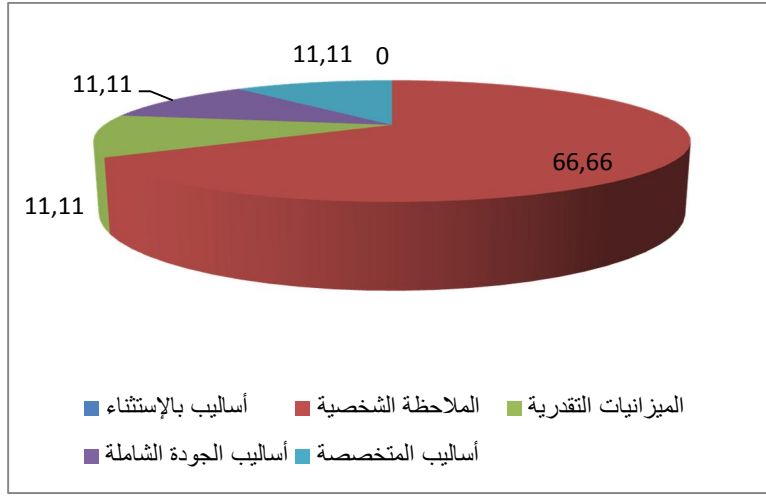


أساليب الرقابة في المكتبات متعددة تعتمد على درجة بساطة أو تعقيد العمل في المكتبات ، وعلى حجمها وطبيعة تخصصها، ويبين من خلال الجدول اعلاه رقم(09) والشكل رقم (11) أن أهمية الرقابة في المكتبات عن العمل بشكل نسبي منصفة بين من لديهم أهمية بهذه العملية ومن لا تحضى الرقابة باهتمامه وذلك اعتمادا على نسبة الإجابة المبينة في الجدول حيث 66.66% بحيث تشمل إجابة المحافظ، وهذا راجع بأن المكتبة تتبع أساليب رقابية في العمل من أجل الوصول إلى أهداف المسطرة وتحقيق سيرورة العمل، بينما نسبة العاملين الذين عبرت عن قيامها بإتباع الأساليب المطبقة في عملية الرقابة و33.33% لا تتبع هذه الأساليب.

**سؤال رقم (08):** إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الأساليب في رأيك؟

**جدول رقم(10):** يوضح الأساليب المطبقة.

الخيارات	التكرار	النسبة %
أساليب بالاستثناء	00	00
الملاحظة الشخصية	06	66.66
الميزانيات التقديرية	01	11.11
أساليب الجودة	01	11.11
أساليب متخصصة	01	11.11
المجموع	09	100

**الشكل رقم (12): يوضح عن الأساليب المطبقة.**

يتضح من خلال الجدول اعلاه رقم (10) والشكل رقم (12) أن أهم الأساليب المطبقة في العملية الرقابية هي أسلوب الملاحظة الشخصية وهو الأمر الذي تفسره معظم إجابات الفئة المبحوثة حيث عبرت بنسبة 66.66% عن هذا الطرح باختيارها لأسلوب الملاحظة الشخصية المكررة في إجابات المبحوثين، راجع ذلك بأن العاملين على دراية بأن أسلوب الملاحظة الشخصية تساعدهم على أداء العمل من خلال القيام بوظائف المكتبة وسير العمل، بالإضافة إلى خيارات أخرى ملازمة حيث قدرت نسبة 11.11% تقر بأسلوب الجودة الشاملة التي تستخدم لتقييم الإنجاز الكلي للمكتبة التي قدرت بنسبة 11.11% ترى أساليب أخرى متخصصة.

وهذا ما أكده محافظ المكتبة بأن الأسلوب المعتمد في المكتبة هو أسلوب تقليدي يتضمن الملاحظة الشخصية التي تعتبر وسيلة رقابية من خلال تتبع الأعمال وحسن أدائها من طرف العاملين ويرجع ذلك بأن الملاحظة الشخصية هي أحسن وسيلة رقابية.

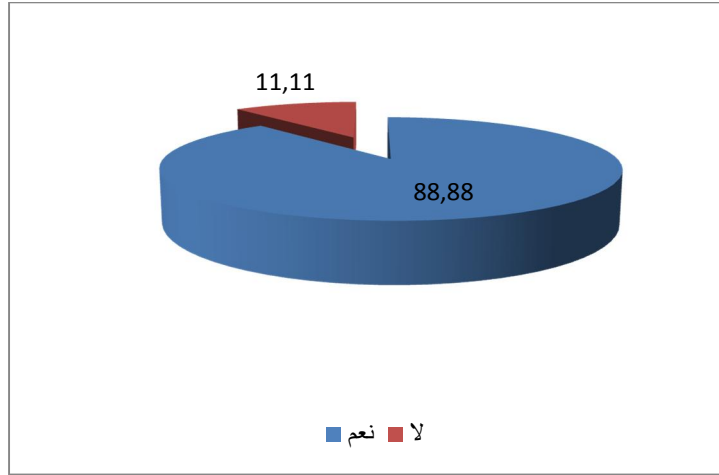
**الإجابة عن السؤال رقم (07):** موجه لمحافظ المكتبة حول مدى تحقيق أداء العاملين في المكتبة للأهداف المرجوة فكانت إجابة المحافظ بأن مستوى أداء العاملين لا يرقى بدرجة كافية إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ومن خلال إجابة المحافظ نلاحظ بأن العاملين بحاجة إلى تحسين وتطوير في مستوى أدائهم.

**سؤال رقم (09):** هل يمكن لك القيام بالعمل دون تلقي إصدار أو أوامر إدارية؟

**جدول رقم (11):** يوضح القيام بالعمل دون تلقي إصدار أو أوامر إدارية.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	8	88.88
لا	01	11.11
المجموع	09	100

**شكل رقم (13):** يبين القيام بالعمل دون تلقي إصدار أو أوامر إدارية.



يبين الجدول رقم (11) والشكل رقم (13) أعلاه العمل يتلقى الأوامر من دونه وكانت إجابة العاملين بالمكتبة بنسبة 88.88% نعم الأعمال دون تلقي أي إصدار إداري وهذا يرجع إلى المعرفة المسبقة بطبيعة الوظيفة المناطة بهم أو بحكم التجارب والأعمال السابقة والروتينية للقيام بهذا العمل، في حين أن نسبة 11.11% من المبحوثين يؤكدون لا يمكن القيام بأعمالهم دون أوامر من الجهات الإدارية المسؤولة وهو ما يبرر الضبط الإداري لدى هذه الفئة.

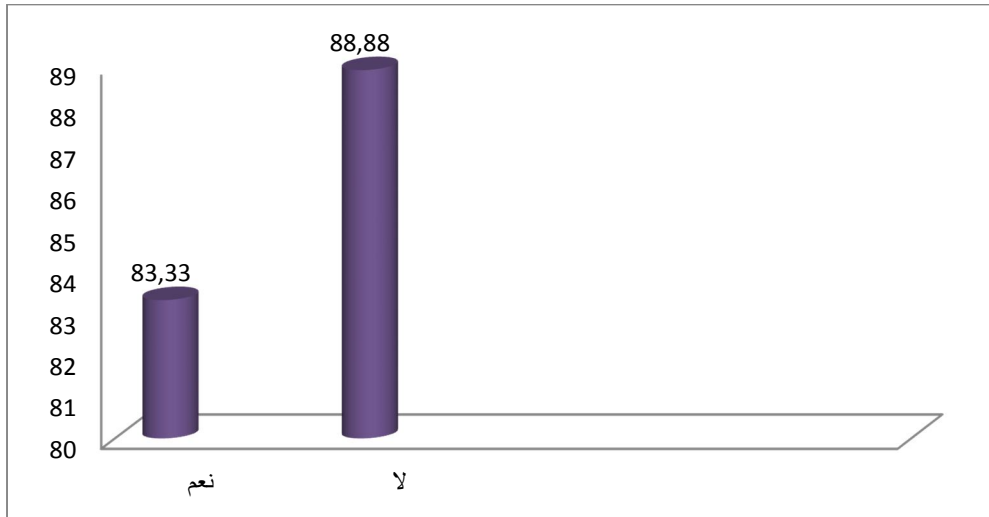
وهذه بعض إجابات المبحوثين الذين يفسرون بأنهم يقومون بالعمل دون تلقي إصدار وأوامر إدارية، لكل موظف مهمة موكلة عليه وهذا راجع بأن عدم تكليف العامل بالمهمة فهو يعرف عمله المنجز، إضافة إلى وجود أهداف تشارك في وضعها جميع الموظفين.

**سؤال رقم (10)** هل هناك أعمال غير مضبوطة إداريا أثناء العمل الأداء؟

**جدول رقم (12):** يوضح هناك أعمال غير مضبوطة إداريا أثناء العمل.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	01	11.11
لا	08	88.88
المجموع	09	100

**الشكل رقم (14):** يبين هناك أعمال غير مضبوطة إداريا أثناء العمل.



من خلال الجدول السابق رقم (12) والذي يبين الضبط الإداري للأعمال والذي يوضح أن جل الأعمال مضبوطة إداريا من الجهات المعنية الإدارية بحكم أن نسبة 83.33% تؤكد الضبط الإداري لكل الأعمال الأمر الذي يعكس الأهمية لمكانة الرقابة لدى الموظفين، مع أن نسبة 16.33% ترى عكس ذلك وهي أن الأعمال غير مضبوطة بتعاليم الإدارة. وهذا يرجع أن كل الأعمال مضبوطة من الجهة المسؤولة (الإدارية) وذلك لمكانة الرقابة داخل المكتبة لدى العاملين.

**الإجابة عن سؤال رقم (09)** وهو سؤال مفتوح لمحافظ المكتبة حول الأسلوب الرقابي المتبع في المكتبة يكشف عن الانحراف والأخطاء داخل المكتبة، كانت إجابته الأسلوب المتبع هو



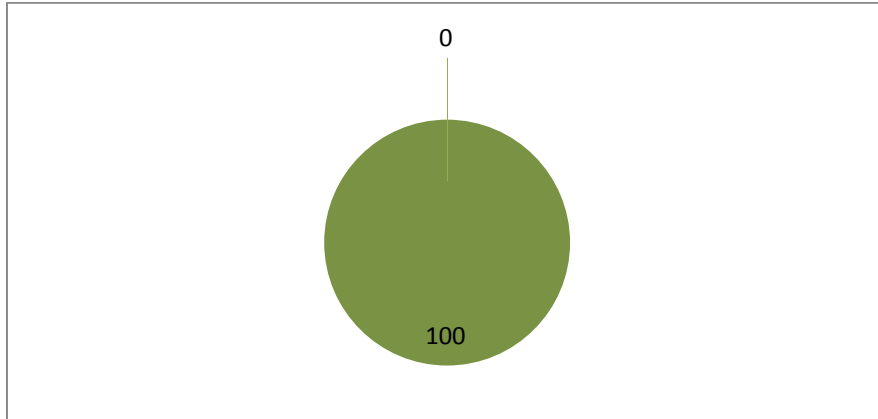
ملاحظة الشخصية يكشف عن الانحراف والأخطاء والقيام بتصحيحها، يتضح بأن الأسلوب الملاحظة الشخصية يعمل على الكشف عن الانحراف والخطأ وتجنب وقوعه وذلك لحسن سير العمل.

**سؤال رقم (11):** هل هناك محاولة لمعرفة المعوقات والأخطاء والقيام بتصحيحها؟

**جدول رقم (13):** يوضح هناك محاولة لمعرفة المعوقات والأخطاء والقيام بتصحيحها.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	09	100
لا	00	00
المجموع	09	100

**الشكل رقم (15)** يبين هناك محاولة لمعرفة المعوقات والأخطاء والقيام بتصحيحها.



النتائج المبينة في الجدول أعلاه رقم (13) والشكل رقم (15) توضح الأهمية والمكانة التي تكتسبها الرقابة على الأعمال بدليل نسبة 100% من المبحوثين يرون أن هناك محاولة لمعرفة كل المعوقات و الأخطاء والقيام بتصحيحها وبالتالي تجنب الضغوط الرقابية من عقاب ومشابه ذلك، في حين أنه لا يوجد من يعمل على تجاهل الأخطاء وتصحيحها وهذا ما تعبر عنه نسبة 00% وهذا يرجع أن إعطاء الفرص للعمال من أجل تصحيح الأخطاء التي يرتكبونها في العمل ذلك لاكتساب مهارات العمل وتجنب الوقوع في هذه الأخطاء مرة

أخرة بالإضافة إلى وجود ثقة المحافظ بالعامل وبقدراته عند اكتشاف الأخطاء يعمل على تنبيه أخطائه ويؤليه مسؤولية تصحيحها.

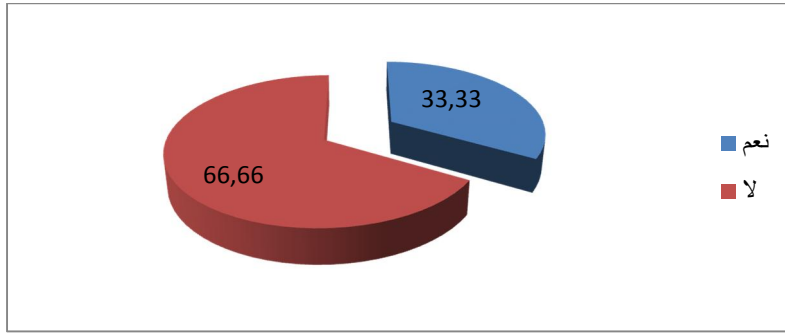
**سؤال رقم (12):** هل العاملون بالمكتبة يخضعون لدورات تكوينية تؤدي إلى تحسين أدائهم؟

**جدول رقم (14):** يوضح ما إذا كان العاملون يخضعون لدورات تكوينية تؤدي إلى تحسين

أدائهم.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	03	33.33
لا	06	66.66
المجموع	09	100

**الشكل رقم (16):** يوضح ما إذا كانت هناك دورات تدريبية تؤدي إلى تحسين أدائهم.



إن التدريب في المكتبات الجامعية له دور كبير في تنمية وتحسين أداء العمال بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية فمن خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (16) يتضح لنا أن نسبة 33.33% التي يرون فيها دورات تدريبية موجودة داخل المكتبة من بينهم إجابة محافظ المكتبة وهذا راجع إلى أن هذه الدورات مخصصة للعمال الذين لهم مؤهل علمي لتحسين أدائهم من أجل رفع كفاءاتهم أكثر، في حين نسبة 66.66% فتخص العمال التي تقر لا

وجود لدورات تدريبية. وعلى يتوجب على المكتبة أن توفر دورات تدريبية للعاملين لتحسين أدائهم وتطوير كفاءتهم أكثر.

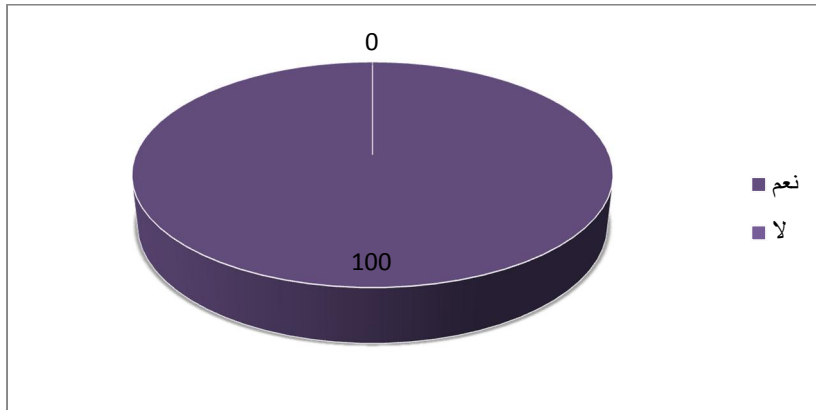
**المحور الثالث:** تأثير الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

**سؤال رقم (12):** هل الرقابة بمفهومها تؤثر على أدائك؟

**جدول رقم (15):** يوضح ما إذا كانت الرقابة بمفهومها تؤثر على أدائك.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	09	100
لا	00	00
المجموع	09	100

**الشكل رقم (17)** يبين ما إذا كانت الرقابة بمفهومها تؤثر على أدائك.



كما هو مبين في الجدول رقم (15) والشكل رقم (17) بأن الرقابة لها تأثير على أداء العاملين حيث يرى الباحثين أن الرقابة تؤثر على الأداء بمفهومها التام بحجة أن نسبة 100% عبرت عن تأثر أداء العمل بالعملية الرقابية، وهذا راجع أن الرقابة تؤثر على الأداء

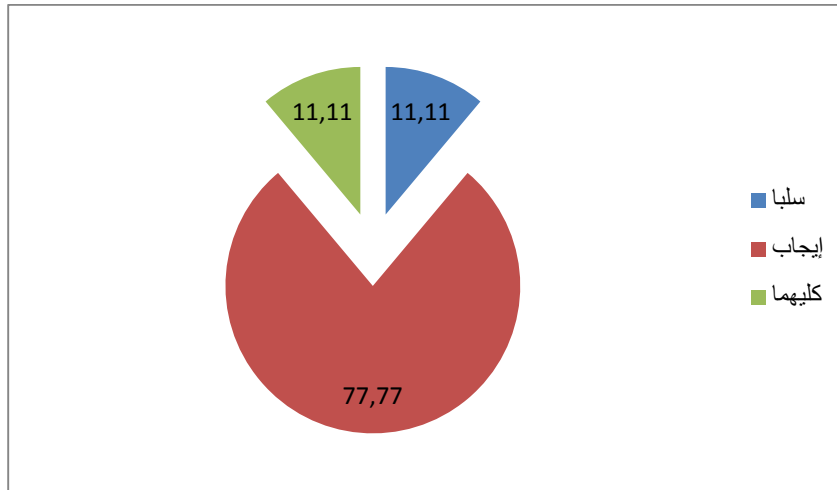
عن طريق تحسين العمل وبصورة سلبية لأنها تشكل الضغط والتوتر وهذا حسب العاملين أثناء المقابلة فإن الرقابة تؤثر بصورة إيجابية وذلك لتحسين الأداء.

**سؤال رقم (13)** كلما زادت حدة الرقابة أثر ذلك على أدائك؟

**جدول رقم (16):** يوضح كلما زادت حدة الرقابة أثر ذلك على أدائك.

الخيارات	التكرار	النسبة %
سلبا	01	11.11
إيجابا	07	77.77
كليهما	01	11.11
المجموع	09	100

**الشكل رقم (18):** يوضح كلما زادت حدة الرقابة أثر ذلك على أدائك.



على أساس النتائج الواردة في الجدول رقم (16) والشكل رقم (18) يتضح لنا أن الرقابة قد تؤثر سلبا إذا زادت في حدتها وهو ما عبرت عنه الفئة المبحوثة بنسبة 11.11% من المبحوثين لأنها تؤدي إلى التوتر وقد تؤثر إيجابا من خلال تحسين العمل وهذا ما يظهر في تعبير نسبة 77.77% من الفئة المبحوثة وهذا يرجع إلى الزيادة في العمل وإعطاء إنتاجية أكثر للمكتبة، وأن الرقابة توجه وتقود العمال من أجل السير الجيد والحسن للمهام

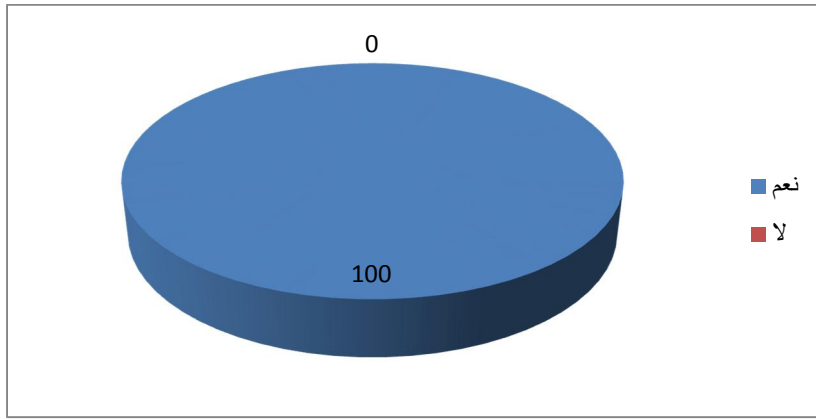
الموكلة إليهم من أجل تحديد الانحرافات وتحليلها والعمل على الإفادة منها لتسيير حسن العمل. وقد يكون تأثير الرقابة سلبي أو إيجابي حسب الحالة الموجودة ويظهر ذلك من خلال إجابة المبحوثين بنسبة 11.11%.

**سؤال رقم (14):** هل الرقابة لها دخل في تقييم أدائك؟

**جدول رقم (17)** يوضح ما إذا كانت الرقابة لها دخل في تقييم الأداء.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	09	100
لا	00	00
المجموع	09	100

**الشكل رقم (19):** يوضح يوضح ما إذا كانت الرقابة لها دخل في تقييم الأداء



يمكننا القول بأن النتائج المتحصل عليها هي نتائج مؤكدة حول مدى علاقة الرقابة بتقييم أداء العاملين بحيث الفئة المبحوثة أجابوا بنعم بنسبة 100% وهذا دليل بأن الرقابة لها دخل في تقييم أداء حيث تقييم الأداء يساهم في توفير الفرص المناسبة لمعرفة أماكن الضعف والخلل في اللوائح والإجراءات والتعليمات في العمل ويعتبر تقييم الأداء جزء من نظام الرقابة إذا أن الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييم الأداء

يستهدف دراسة وتحليل القوة والضعف فهو يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق و أساليب علاجها في مختلف المستويات.

**الإجابة عن السؤال رقم (10)** سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة حول ما إذا كانت الرقابة تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمل داخل المكتبة، فكانت إجابته بأن الرقابة تساعد العاملين على احترام التوقيت الفعلي للعمل لأنهم يلتزمون بالقوانين والنظام المطبقة على العمل وذلك من أجل سيرورة العمل الحسن والجيد، ويتضح لنا أن الرقابة لها دور في المرونة في احترام الوقت الفعلي.

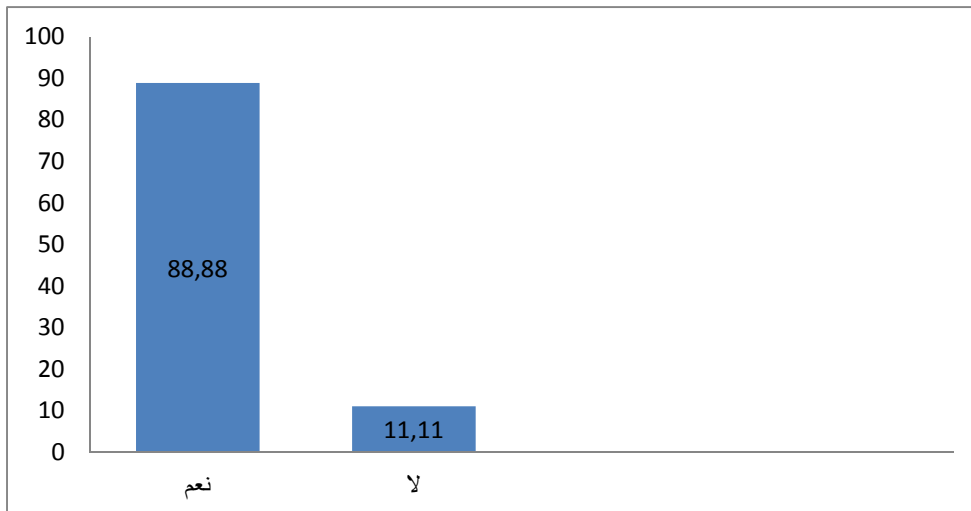
**الإجابة عن السؤال رقم (10) موجه لمحافظ المكتبة والعاملين بالمكتبة رقم (15)**

**سؤال رقم (15)** هل تستخدم المكتبة برنامج يتيح الرقابة في العمل؟

**جدول رقم (18):** يوضح استخدام المكتبة برنامج يتيح الرقابة في العمل.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	08	88.88
لا	01	11.11
المجموع	09	100

**الشكل رقم (20):** يبين استخدام المكتبة برنامج يتيح الرقابة في العمل.



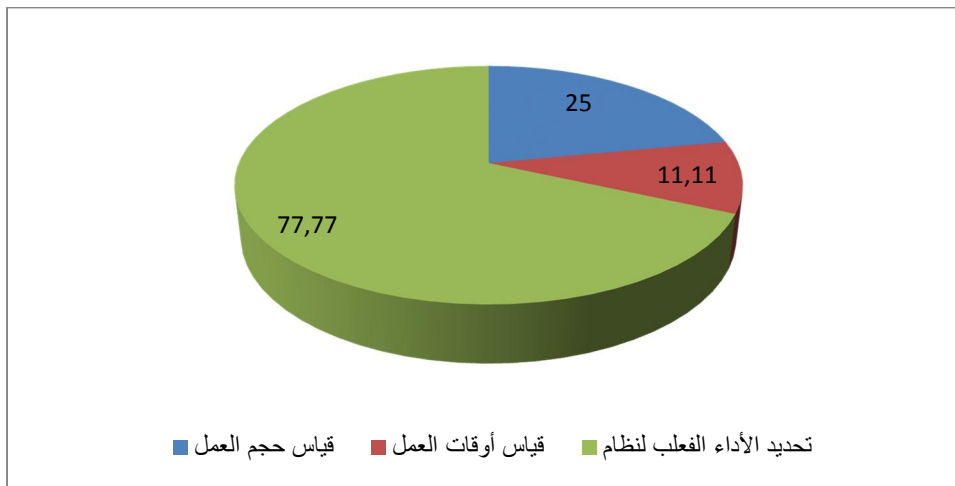
كما هو موضح في الجدول رقم (18) والشكل رقم (20) تستخدم المكتبة المركزية قطب شتمة برنامج آلي وثائقي يحقق الرقابة عن العمل بحيث نسبة 88.88% تؤكد ذلك ومن بينهم إجابة محافظ المكتبة أما عن عدم وجود برنامج مستخدم هذا الصدد والذي عبرت عنه بنسبة 11.11% من الفئة المبحوثة، ويعود ذلك إلى جهل هذه الفئة بتوفير البرنامج بالمكتبة ويتأكد ذلك من خلال الملاحظة العلمية لكيفية سير البرنامج أثناء المقابلة.

**سؤال رقم (16)** إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم تحقيق الرقابة على العمل

**جدول رقم (19):** يوضح كيف يتم تحقيق الرقابة على العمل.

الخيارات	التكرار	النسبة%
قياس حجم العمل	01	11.11
قياس الأوقات	01	11.11
تحديد الأداء الفعلي داخل النظام	07	77.77
المجموع	09	100

**الشكل رقم (21):** يبين كيف يتم تحقيق الرقابة على العمل.



يوضح الجدول رقم (19) والشكل رقم (21) أعلاه طريقة تحقيق الرقابة على العمل من خلال البرنامج الآلي، حيث عبرت نسبة 11.11% على أن الطريقة التي يتم بها تحقيق الرقابة هي قياس حجم العمل، وبنفس النسبة 11.11% من المبحوثين عبرت على تحقيق

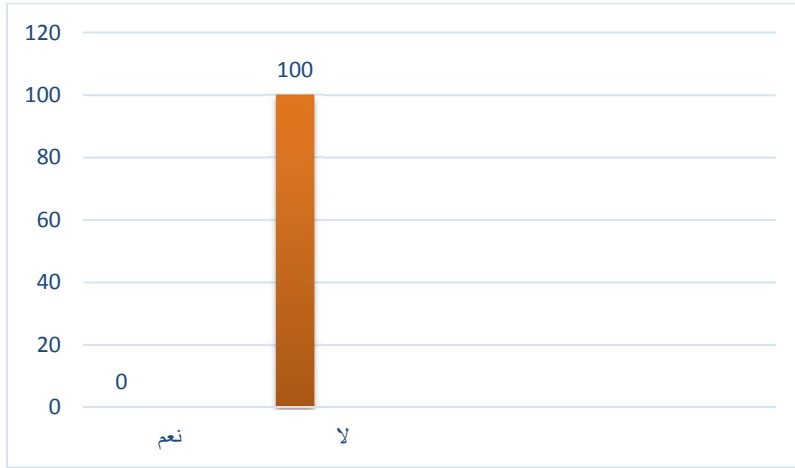
الرقابة بقياس أوقات العمل الكلية. بالمقابل هناك نسبة 77.77% هي تحديد الأداء الفعلي داخل النظام، وهذا راجع إلى التذبذب من فترة للأخرى في اختيار الأداة المثلى داخل النظام الآلي، حيث أحيانا يتم اختيار أيقونة قياس حجم العمل ومرات أخرى يتم اختيار أيقونات أخرى ويتجلى ذلك من خلال دراستنا الميدانية أثناء المقابلة.

**سؤال رقم (17):** هل الرقابة تعتبر عنصر إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية؟

**جدول رقم (20):** يوضح ما إذا كانت الرقابة عنصرا إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	00	00
لا	09	100
المجموع	09	100

**الشكل رقم (22):** يوضح ما إذا كانت الرقابة عنصرا إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية



نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (22) أن الفئة الغالبة هي الفئة التي ترى الرقابة ليست عنصر إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية بنسبة 100% وهذا راجع على أن تحسين المستوى العلمي يكون عن طريق الدورات التكوينية والتدريبية ضف إلى ذلك أن الرقابة مهمتها مراقبة أدائهم وتحسين أدائهم الإنتاجي ولا تؤمن بالزيادة في قدراتهم العلمية.



الإجابة عن سؤال رقم (11) وكان سؤال مفتوح لمحافظ المكتبة ما إذا كان هناك خضوع لعملية تقييم الأداء على العاملين، فكانت إجابته هناك عملية رقابية لتقييم الأداء وذلك من خلال ملاحظة سلوك أداء العاملين في حضورهم وغيابهم والتأخر، وتضح لنا أن هناك عملية رقابية لتقييم الأداء من قبل المحافظ لتحسين سير الجيد للعمل دون وقوع في الأخطاء.

الإجابة عن سؤال رقم (12) وكان سؤال مفتوح لمحافظ المكتبة حول معيار تقييم الأداء الناجح داخل المكتبة، فكانت إجابته التقييم الناجح يعتمد على ملاحظة سلوك وأداء العمال أثناء العمل وهي الوسيلة الأكبر اعتمادا داخل المكتبة في تقييم الأداء، إضافة أن المعيار المعتمد في التقييم الناجح هو قياس مستوى القدرة على العمل داخل المكتبة وهذا راجع حسب الإمكانيات المادية والمعنوية لكل عامل.

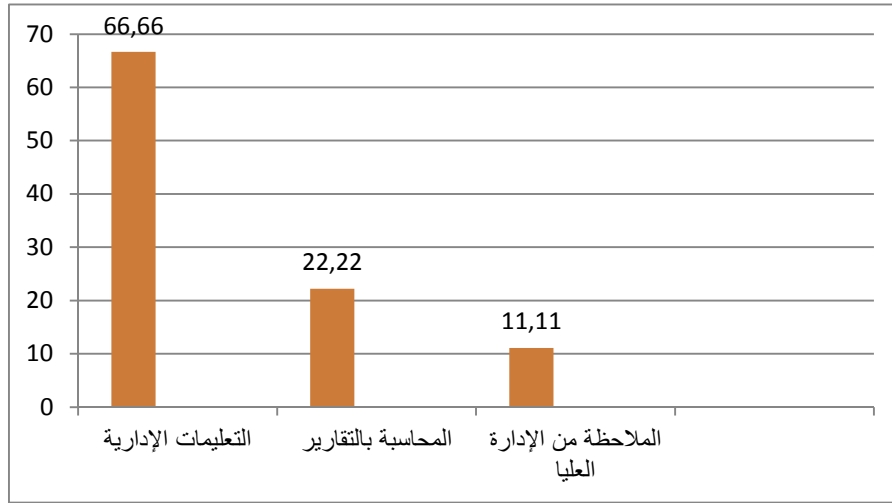
الإجابة عن سؤال رقم (13) موجه بمحافظ المكتبة والإجابة عن سؤال رقم (18) موجه

### للعاملين

سؤال رقم (18): ماهي المعايير المتبعة لمراقبة سير العمل؟

جدول رقم (21): يوضح المعايير المتبعة لمراقبة سير العمل.

الخيارات	التكرار	النسبة %
التعليمات الإدارية	06	66.66
المحاسبة بالتقارير	02	22.22
الملاحظة من الإدارة العليا	01	11.11
المجموع	09	100

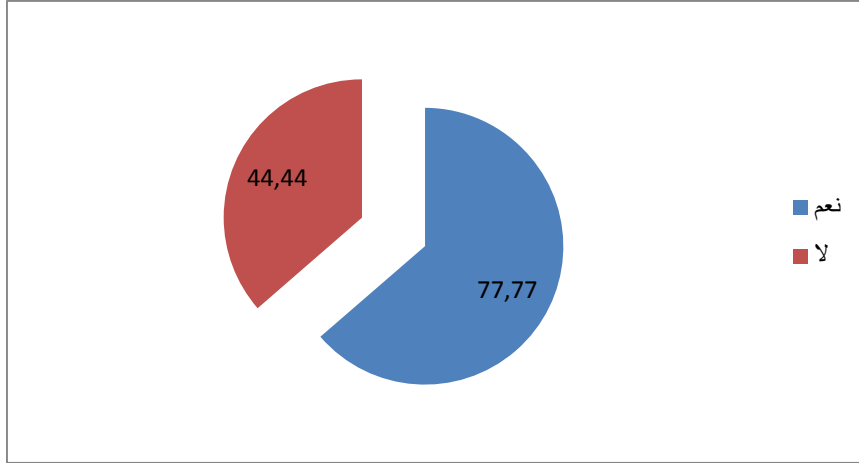
**الشكل رقم: (23): يبين المعايير المتبعة لمراقبة سير العمل**

يتضح لنا من خلال نتائج هذا الجدول أن الرقابة تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين بالمكتبة المركزية وهذا ما تفسره نسبة 66.66% من المبحوثين في الجدول رقم (21) والشكل رقم (23) والتي عبرت عن خضوع الأعمال للتعليمات الإدارية وهي أحد تقنيات الرقابة وكانت من بينهم إجابة المحافظ بالإضافة المحاسبة بالتقارير أي تقارير العمل وهي وحدة رقابية أخرة في عمل الإدارة وهذا ما عبرت عنه نسبة 22.22% بالمقابل هناك نسبة 11.11% فقط ترى أن الملاحظة من الإدارة العليا هي المعيار المتبع لمراقبة سير العمل فكانت إجابة المحافظ، وهذا راجع إلى ضعف احتمال تأثير الرقابة على الأداء دون سند مرجعي كما في الاحتمالات السابقة وهي التعليمات الإدارية والمحاسبة بالتقارير كون الملاحظة غير مضبوطة بمرجع وثائقي.

**سؤال رقم (19): هل الرقابة تقيم الأداء بموضوعية وخلق الانضباط؟**

**جدول رقم (22): يوضح ما إذا كانت الرقابة تقيم الأداء بموضوعية وخلق الانضباط.**

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	07	77.77
لا	02	22.22
المجموع	09	100

**الشكل رقم (24):** يبين الرقابة تقييم الأداء بموضوعية وخلق الانضباط

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه رقم (22) والشكل رقم (24) يتضح لنا أن نسبة 77.77% من الفئة المبحوثة ترى أن الرقابة تقييم الأداء بموضوعية وتخلق انضباطا، وهذا راجع لعدم تحيز محافظ المكتبة وشفافية تقييمه وبالتالي يخلق تقييما جيدا للعمل، أما الفئة التي ترى أن الرقابة لا تقييم بموضوعية مما يخلق سوء في الانضباط قدرت بنسبة 22.22% وهذا راجع لعدم رضاهم بالتقييم لأن الوسيلة المعتمدة للرقابة غير كافية.

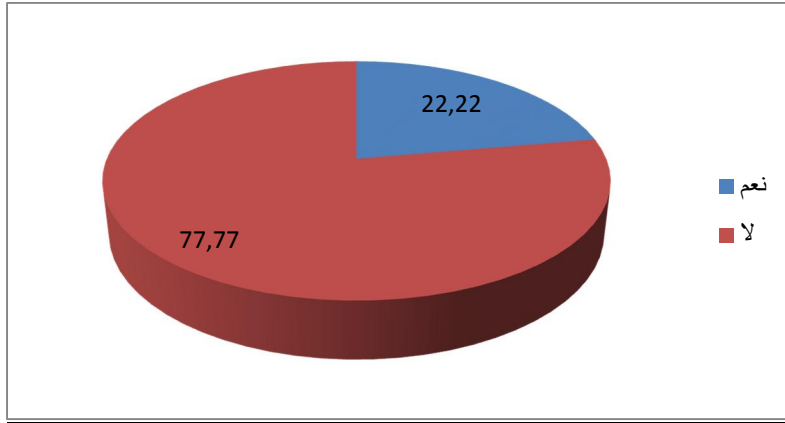
**الإجابة عن سؤال رقم (14) موجه للمحافظ والإجابة عن سؤال رقم (21) موجه للعاملين**

**سؤال رقم (21):** هل هناك تحفيزات مادية ومعنوية لتقدير جهود العاملين؟

**جدول رقم (23):** يوضح ما إذا كانت هناك تحفيزات مادية لتقدير جهود العاملين.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	02	22.22
لا	07	77.77
المجموع	09	100

**الشكل رقم (25):** يوضح ما إذا كانت هناك تحفيزات مادية لتقدير جهود العاملين.



كما هو موضح في الجدول رقم (23) والشكل رقم (25) أن فئة المبحوثة تبين نسبة 22.22% تؤكد أن حرص المكتبة على تقديم نظام الحوافز كتشجيع لهم على جهودهم و أدائهم المتميز داخل المكتبة، ومن بينهم محافظ المكتبة الذي وضح لنا أثناء المقابلة أن هناك تشجيع معنوي مقدم للعاملين تقديرا لهم على مجهوداتهم وأدائهم وهذا راجع على أن نظام الحوافز المطبق في المكتبة يشجع على دعم المبادرة الإبداع والابتكار وتحسين العمل. أما نسبة 77.77% تؤكد عكس ذلك بعدم وجود نظام حوافز معنوية أو مادية لجهود العاملين، و هذا راجع على إدارة المكتبة لا تقييم الحوافز بشكل كافي سواء مادية أو معنوية

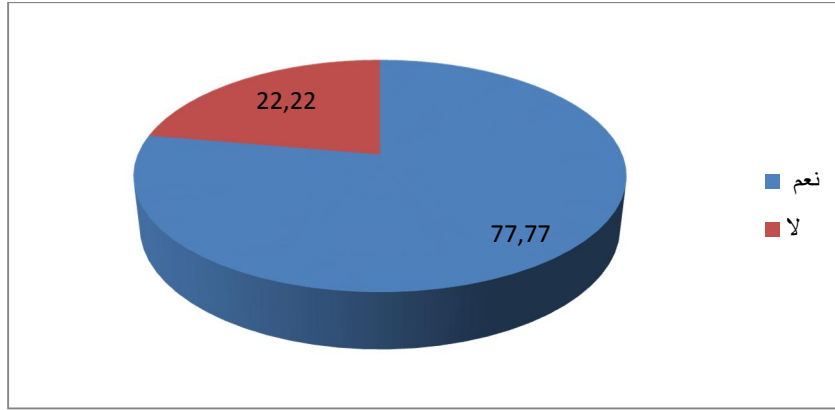
**المحور الرابع:** أهم المشاكل التي تواجه الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة.

**سؤال رقم (21):** هل هناك ضغوطات إدارية ممارسة على العاملين من قبل المراقبين؟

**جدول رقم (24):** يوضح ما إذا كانت هناك ضغوطات إدارية ممارسة على العاملين من قبل المراقبين.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	07	77.77
لا	02	22.22
المجموع	09	100

**الشكل رقم (25):** يوضح ما إذا كانت هناك ضغوطات إدارية ممارسة على العاملين من قبل المراقبين.



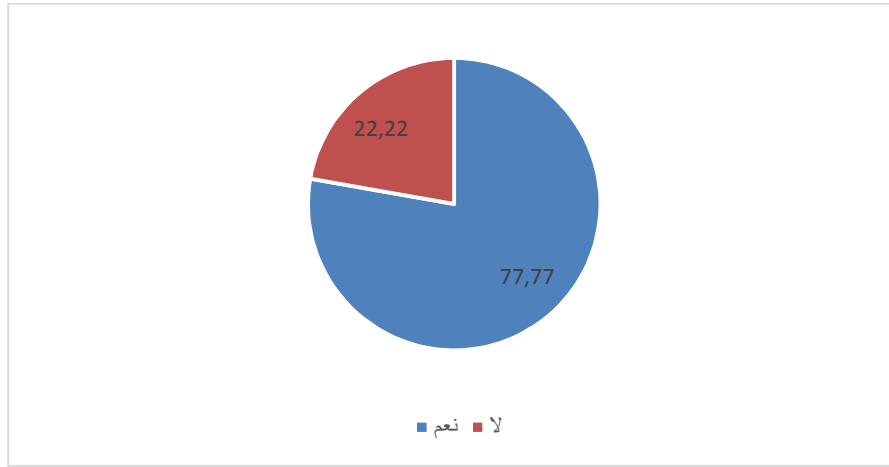
كما هو موضح في الجدول رقم (24) والشكل رقم (25) نرى أن النتائج المتوصل إليها أن نسبة 77.77% يؤكدون بأن هناك ضغوطات إدارية ممارسة عليهم سلبا على تقييم الأداء من قبل المراقبين وكان من بينهم محافظ المكتبة الذي أقر بوجود ضغوطات إدارية من قبل المراقبين، وهذا راجع إلى الصلاحيات وترتيبهم في السلم الوظيفي، أما الذين قالو ليس هناك ضغوطات ممارسة فكانت نسبتهم 22.22% وهذا راجع إلى الأقدمية والخبرة.

**سؤال رقم (22):** هل التسبب وانعدام الرقابة يقلل من تحسين أداء العاملين؟

**جدول رقم (25):** يوضح التسيب وانعدام الرقابة يقلل من تحسين أداء العاملين

الخيارات	التكرار	النسبة %
لا	02	22.22
نعم	07	77.77
المجموع	09	100

**الشكل رقم (27):** يوضح التسيب وانعدام الرقابة يقلل من تحسين أداء العاملين.



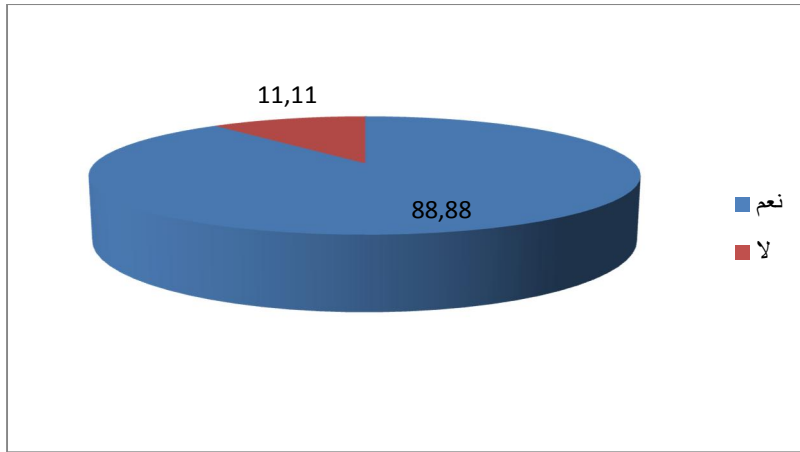
يتضح لنا من خلال جدول رقم (25) والشكل رقم (27) أن الفئة الغالبة التي تعتقد أن التسيب وانعدام الرقابة يقلل من تحسن أداء العاملين بنسبة 77.77% وكانت من بينهم إجابة محافظ المكتبة الذي وضح لنا أن التسيب وانعدام الرقابة يقلل من تحسين الأداء، وهذا راجع لطبيعة أخلاقيات العمال، أما النسبة الأقل والتي قدرت بنسبة 22.22% فهي ترى عكس ذلك لأن النظام الصارم في المكتبة يخلق ضغوطات لديهم مما يعكس عليهم سلبا على أدائهم.

**سؤال رقم (23):** هل لقلة الوسائل المناسبة يسبب مشكل في تطبيق الرقابة داخل المكتبة؟

**جدول رقم (26):** يوضح ما إذا كانت الوسائل المناسبة يسبب مشكل في تطبيق الرقابة داخل المكتبة.

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	08	88.88
لا	01	11.11
المجموع	09	100

**الشكل رقم (28):** يوضح ما إذا كانت الوسائل المناسبة يسبب مشكل في تطبيق الرقابة داخل المكتبة.



من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (26) والشكل رقم (28) نرى آراء العاملين بالمكتبة المركزية حيث نجد نسبة 83.88% يقولون إن قلة الوسائل لها تأثير على تطبيق الرقابة من بينهم إجابة المحافظ، وهذا بإتباع أساليب ووسائل تقليدية، في حين أن الفئة التي قدرت بنسبة 11.11% تقر بأن انعدام وتوفر الوسائل لا يؤثر على تطبيق الرقابة.

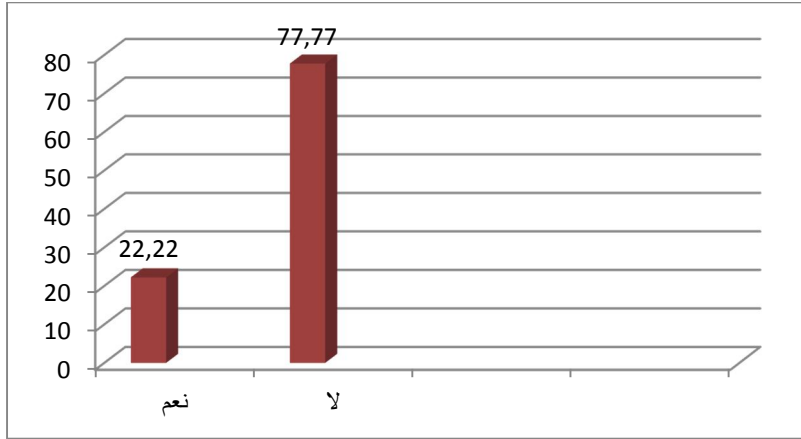
**سؤال رقم (24):** هل هناك عراقيل في نظام الرقابي يؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء؟

**جدول رقم (27):** يوضح ما إذا كانت هناك عراقيل في نظام الرقابي يؤدي إلى سلبية التقييم

الجيد للأداء

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	02	22.22
لا	07	77.77
المجموع	09	100

**الشكل رقم (29):** يوضح عراقيل في نظام الرقابي يؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء.



من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم (29) يتضح لنا أن العاملين بالمكتبة المركزية بنسبة 77.77% والتي يقرون فيها بأن ليس هناك عراقيل في النظام الرقابي تؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء وكانت من بينهم إجابة محافظ المكتبة الذي وضح لنا أن ليس هناك عراقيل في نظام الرقابي الذي يؤدي إلى سلبية التقييم الجيد، وهذا راجع لمرونة النظام الرقابي في المكتبة وكيفية تطبيقه بمختلف الوسائل سواء عن طريق محافظ المكتبة أو تقارير أو كاميرات، أما نسبة 22.22% يقرون هناك عراقيل في تقييم أدائهم من خلال النظام الرقابي يمكن إرجاعها إلى طبيعة عدم توافق أداء العامل ونظرتهم للنظام الرقابي مع ما طبق في المكتبة وشعوره بأنه يقيم عكس أدائه حتى ولو كان يعمل بطريقة جيدة.

**سؤال رقم (25):** ماذا تقترح لضمان سير عملية الرقابية بالمكتبة بالشكل المطلوب؟

الإجابة كانت بالنسبة لمحافظ المكتبة والعاملين بها وقد جاءت كالتالي:

1. الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة.



2. يكون أداء عملية الإدارية الرقابية بفاعلية.
3. تطوير المهارات الوظيفية.
4. التعامل الحسن مع المسؤول مع المشاورات الجماعية لاتخاذ القرارات
5. الالتزام بالعمل المطلوب في الوقت المطلوب.
6. الالتزام بالرقابة الذاتية.
7. المواظبة الجيدة وتحفيز الموظفين يؤدي إلى سيورة العمل الجيد.

#### 4- نتائج عامة لدراسة:

ل توصلنا من خلال الدراسة إلى جملة من النتائج العامة وهي:

- \* وعي العاملين والمسؤول في المكتبة بأهمية وظيفة الرقابة التي تضمن سيورة العمل.
- \* الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مكتبة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه.
- \* اعتبار الرقابة عنصر مهم في زيادة الأداء والإنتاج والفعالية.
- \* استخدام المكتبة طريقة المستمرة في مراقبة الأداء حيث تؤدي إلى تحسين الأداء باستمرارية
- \* استخدام المكتبة برنامج وثائقي من خلاله يتيح الرقابة على أداء العمال.
- \* آليات الرقابة المستخدمة من طرف المكتبة ترتقي إلى تطلعات العمال ويرون بأنها مناسبة في العمل.
- \* تطبيق المكتبة المركزية أساليب تقليدية منها الملاحظة الشخصية.
- \* تؤثر الرقابة على الأداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة إيجابية لتحسين العمل أكثر من السلبية.
- \* يعتبر تقييم الأداء في المكتبة من أبرز الوسائل الرقابية المعتمدة في المكتبة.

\*تقييم الأداء يكشف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها ومن هنا يستطيع القول من خلال النتائج تقييم الأداء هو الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة والنسبة المنجزة.

\*الرقابة لها دور فعال في تحسين الأداء.

\* إعطاء فرص للعمال المكتبة المركزية قطب شتمة لمعرفة المعوقات والأخطاء والقيام بتصحيحها

\* وجود علاقة الرقابة بتقييم أداء العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة.

\* تطبيق الوسائل والأساليب بطريقة تعسفية ومبالغ فيه يولد لدى العاملين إحساس بالضغط وعدم ثقة وهناك بعض الوسائل والأساليب الرقابية تثير الأشياء لدى العاملين لأنها لا تطبق بموضوعية وشفافية أثناء عملية بتقييم أداء العاملين وتستعمل كأداة ضغط على فئة من العمال لأن في نظرهم تأثر في تطبيق الرقابة بحد ذاتها.

\*لضمان سير العملية الرقابية بالمكتبة يجب: الاعتماد على الأساليب الحديثة في الإدارة، يكون الأداء عملية الإدارة الرقابية بفاعلية، الالتزام بالعمل المطلوب في الوقت المطلوب.

### 5- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

على ضوء ما تم تحليله وبناء على النتائج المتوصل إليها التي تمكنا من معرفة تحقيق الفرضيات المطروحة من عدمها وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذه النقاط.

#### 1-5. الفرضية الأولى:

تمت صياغة الفرضية على النحو التالي.

\* لدى القائمين على المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-وعي بالرقابة على أداء العاملين من خلال نتائج الفرضية نستنتج أن بأن الفرضية الأولى محققة إلى حد كبير وهذا ما يؤكد ما يلي:

- إعتبار عمال المكتبة بأن لديهم دراية تامة بالرقابة وهذا ما بينه الجدول رقم (03) بنسبة 100%. مما يدل على وعيهم بالرقابة.
- إعتبار العمال بأن الرقابة هي قياس الأداء والإشراف والمتابعة مما يحقق لهم أهدافهم وهذا ما يبينه الجدول رقم (04).
- نسبة 88.88% من أفراد العينة يؤكدون أن القائم بالعملية الرقابية عليهم هو محافظ المكتبة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (05) مما يؤدي إلى مراقبة أدائهم من أجل حسن سيرورة العمل.
- اقرار أفراد عمال المكتبة بأن الطريقة الرقابية عليهم تكون بطريقة مستمرة بنسبة 88.88% والتي تساعد على زيادة الأداء، والغاية من هذه العملية المستمرة المتابعة والتقييم المستمر لأداء العمل. كما هو موضح في الجدول رقم (06)
- نسبة 100% من افراد العمال يؤكدون بأن الآلية الرقابية المتبعة هي سجلات الدوام وهذا ما يبينه الجدول رقم (07) وهذا يخص أوقات العاملين والتزامهم بالعمل.
- من خلال زيادة الكفاءة المهنية كانت نسبة العمال بالمكتبة 66.66% وهذا يدل على فعالية العملية الرقابية ودورها الفعال حسب الجدول رقم (08).

## 5.2 . الفرضية الثانية:

تمت صياغة الفرضية الثانية على النحو التالي:

\*تكتسي الرقابة على أداء العاملين أهمية بالغة بمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة -قطب شتمة-

يوضح من خلال تحليل النتائج وحسب النسب أن الفرضية الثانية محققة وهذا ما تم التوصل إليه:

- إجماع العمال بإتباع أساليب الرقابة المطبقة بنسبة 66.66% كما هو موضح في الجدول رقم (09) ومن بين الأساليب المطبقة أسلوب الملاحظة الشخصية بنسبة 66.66% لأنها تساعدهم على أداء العمل. كما هو موضح في الجدول رقم (10).
- نسبة 88.88% من أفراد العمال يؤكدون بالقيام دون تلقي إصدار أو أوامر إدارية حسب جدول رقم (11) مما يؤدي إلى معرفتهم المسبقة بطبيعة الوظيفة.
- إقرار العمال بأن هناك أعمال غير مضبوطة أثناء العمل بنسبة 88.88% حسب الجدول رقم (12) مما يدل على مكانة أهمية الرقابة داخل المكتبة.
- إعطاء فرص للعمال لمعرفة المعوقات والأخطاء والقيام بتصحيحها وذلك بنسبة 100% مما يدل وجود ثقة المحافظ بالعامل وبقدراته وهذا ما يبينه جدول رقم (13).

### 5.3. الفرضية الثالثة:

تمت صياغة الفرضية الثالثة على النحو التالي:

\* دور تأثير الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

بعد تحليل النسب المحصل عليها من أجوبة أفراد فئة نستطيع القول أن هذه الفرضية قد تحققت وبشكل كبير وهذا ما تؤكدته النسب التالية:

- يعتبرون عمال المكتبة أن الرقابة بمفهومها تؤثر على أدائهم بنسبة 100% حسب جدول رقم (14) وهذا راجع أن الرقابة تؤثر على الأداء لتحسين العمل.
- كما يبين الجدول رقم (15) أن غالبية العمال ينظرون إلى حدة الرقابة تؤثر على الأداء إيجابيا وذلك بنسبة 88.88% وهذا راجع إلى الزيادة في العمل وإعطاء إنتاجية أكثر للمكتبة.
- إعتبار عمال المكتبة لعلاقة الرقابة بتقييم أداء العاملين بنسبة 100% كما في جدول رقم (17) وهذا دليل بأن الرقابة لها دخل في تقييم الأداء.

○ إقرار عمال المكتبة بوجود برنامج يتيح عملية الرقابية كما هو في الجدول رقم (18) بنسبة 88.88% ولتحقيق الرقابة على العمل من خلال هذا البرنامج كانت نسبة 50% في تحديد الأداء الفعلي داخل النظام كما هو مبين في جدول رقم (19).

○ إجماع أغلبية عمال المكتبة على أن المعايير المتبعة لمراقبة سير العمل هي التعليمات الإدارية بنسبة 66.66% وهذا ما يبينه جدول رقم (21). وهذا دليل خضوع الأعمال للتعليمات إدارية.

○ كما تبين بأن الرقابة تقيم الأداء بموضوعية وخلق انضباط وهذا بنسبة 77.77% حسب جدول رقم (22) هذا راجع لمحافظ المكتبة وطبيعة تقاريرهم الموضوعية تجاه أدائهم.

#### 5.4. الفرضية الرابعة:

نمت صياغة الفرضية الرابعة على النحو التالي:

- تواجه الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة جملة من المشاكل.

\*بعد تحليل النسب المحصل عليها من أجوبة أفراد فئة نستطيع القول بأن هذه الفرضية قد تحققت وبشكل كبير وهذا ما تؤكد النسب التالية.

○ إقرار عمال المكتبة بأن هناك ضغوطات إدارية ممارسة عليهم سلبا على تقييم الأداء من قبل المراقبين وذلك بنسبة 77.77% كما يبينه الجدول رقم (23) مما يدل على الصلاحيات وترتيبهم الوظيفي.

○ إعتبار عمال المكتبة أن التسيب وانعدام الرقابة يقلل من تحسين أداء العاملين وذلك بنسبة 77.77% وهذا راجع لطبيعة أخلاقيات العمال حسب جدول رقم (25).

○ إقرار العمال بأن قلة الوسائل لها تأثير على تطبيق الرقابة وذلك بنسبة 88.88% وهذا راجع بإتباع أساليب ووسائل تقليدية حسب الجدول رقم (26)

○ اقتراح العمال لضمان سير العملية الرقابية بالمكتبة: الاعتماد على الأساليب العلمية في الإدارة. يكون الأداء عملية الإدارة الرقابية بفاعلية، الالتزام بالعمل المطلوب في الوقت المطلوب.

# الخاتمة



## خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إعطاء صورة كاملة حول الموضوع والوقوف على الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية بالمكتبة المركزية -قطب شتمة- جامعة محمد خيضر بسكرة. والاستفادة منها في مجال البحث العلمي.

إن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المكتبة، فالرقابة بمفهومها الحديث هي الركيزة والطريقة التنظيمية للمكتبة التي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العاملين، فقد رأينا من الضروري ضبط تأثير هذا المفهوم الواسع على الأداء وكيفيات حدوث ذلك.

وقد أظهرت الدراسة أن الرقابة تساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية في المكتبة، وأن للأفراد العاملين نفس المستوى المفهومي للرقابة وهذا ما تم استنتاجه من خلال اجابتهم على محور وعي القائمين بالرقابة وأثرها على الأداء، ضف إلى ذلك أن عملية تقييم أداء العاملين تؤدي إلى تحسين عمالها وذلك بإتباع الأساليب الرقابية المتمثلة في الرقابة المستمرة والمتابعة والتقييم التي تسمح للمسؤول أو القائم على العملية الرقابية بالمتابعة الدائمة لأداء العمال مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادته واستمراره لأن العامل يكون تحت الرقابة المستمرة

وكانت الباحثة تسعى إلى قياس شدة أثر الرقابة على الأداء ولكن لضيق امكانياتها لم تستطيع ذلك ولقد كان عدد الذين أجريت عليهم المقابلات قليل. وهي كانت تسعى لأكثر من ذلك خاصة المقابلات كانت تسعى إلى دراسة مسحية على مختلف العاملين بها. لكن فقد أجريت على مسؤول واحد و07 مختصين في علم المكتبات 01 إعلام آلي. 01 عون. وكان المجموع 09

خاتمة لهذه الدراسة وبناءً على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التي تساهم في الاستفادة أكثر من الرقابة على أداء العاملين أهمها:



\*زيادة في عدد العاملين بالمكتبة وذلك على مستوى مختلف المصالح من أجل تخفيف الضغط أثناء تأدية المهام المكتبية ولتغطية كافة الوظائف والخدمات.

\*وضع نظام رقابي فعال من أجل فرض الانضباط.

\*ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المكتبة.

\*ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المكتبة.

\*ضرورة اعتماد العملية الرقابية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة

الفعالة في التقييم الجيد في الأداء ورفع مستوى الإنتاج في المكتبة.

\*استخدام أدوات الرقابة لفرض رقابة سلمية.

\*الاهتمام بجانب التحفيز خاصة المعنوية.

\*تقييم أداء العمال بطرق أكثر موضوعية وعادلة.

وهكذا وكنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة في التنظيم ضرورية وأن تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بشكل أفضل، حتى تتم استمرارية في المكتبة في العمل وبالتالي تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء والإنتاج والفعالية.

القائمة البيبليوغرافية

1-الكتب:

1. أمين زويل، محمود. الإدارة المكتبية الحديثة. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والطباعة والنشر، 2012.
2. بدر، أحمد؛ عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: مكتبة الغريب، [د.س.].
3. بدر، أحمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. القاهرة : دار الثقافة العلمية، [د.س.].
4. بربر، كامل. الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، 1996.
5. أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية. ط2. عمان: دار صفاء للنشر، 2009.
6. حسين، سعيد أحمد. المكتبات الجامعية: نشأتها وتطورها أهدافها ووظائفها. بيروت: دار الجيل، 1992.
7. حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة ماي 1945، 2004.
8. حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2008.
9. حسين حمودة، رامي. مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2011.
10. حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة). عمان: دار الحامد للنشر، 2005.

11. حنفي، علي. الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008.
12. الحرارشة، حسن محمد. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار خير جليس الزمان للنشر، 2012.
13. خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. ط1. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
14. درة، عبد الباري؛ جودة، محفوظ. الأساسيات في الإدارة المعاصرة. ط1. عمان: دار وائل للنشر، 2000.
15. شحادة، نظمي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر، 2000.
16. الصرايرة، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
17. صلاح الدين، عبد الباقي. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
18. الضلاعين، علي. أساسيات في إدارة الأعمال. ط 2. عمان: دار يزيد للنشر والتوزيع، 2005.
19. الطباع، عبدالله أنيس. علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. بيروت: دار الكتاب اللبناني، 1982.
20. عليان ربحي، مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
21. عليان، ربحي مصطفى. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.

22. عليان، ربحي مصطفى. البحث العلمي: أسسه مناهجه، وأساليبه، إجراءاته. ط1. عمان: بيت الأفكار الدولية، بدون سنة. ص 106.
23. عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
24. علي سلوم، جواد؛ مازن حسن، جاسم. البحث العلمي (أساسيات ومناهج-اختبار الفرضيات-تصميم التجارب). ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
25. عبد القهار، داود العاني. منهج البحث والتحقيق في الدراسات العلمية والإنسانية. ط1. دمشق: دار محمي القلم، 2014. ص 16. (pdf).
26. العلاق، البشير. الإدارة الحديثة. ط1. عمان: دار اليازوري العلمي للنشر، 2008.
27. العتيبي، محمد زويد. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
28. العتيبي، محمد زويد. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
29. غادة، موسى عبد المنعم؛ سالم، ناهد محمد. مرافق المعلومات: ماهيتها إدارتها وخدماتها. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2000.
30. قدر، محمد حسن. إدارة أداء المتميز - قياس الأداء - تقييم الأداء. القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2005.
31. قنديلجي، عامر. [البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات]. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999.

32. أبو القحف، عبد السلام. إدارة الأعمال-مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية لشؤون التعليم والطلاب، 2005.
33. الفروخ، فايز عبد الرحمان. التعليم التنظيم وأثره على تحسين الأداء الوظيفي. الأردن: دار خير جليس لزمان للنشر، 2011.
34. فتحي، محمد. مصطلحا إداريا ( إيضاح وبيان). القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003.
35. لييتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل، 2003.
36. ماهر، محمد حمادة. علم المكتبات والمعلومات. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1986.
37. مجيد سوسن، شاكر. تقويم جودة الأداء. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
38. محمد حسين، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. مصر: رؤية مستقبلية الدار الجامعية، 2003.
39. محمد عباس، سهيلة. إدارة الموارد البشرية: مدخلا استراتيجي. عمان: دار وائل. 2010.
39. ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2009.
- محمد حسين، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. مصر: رؤية مستقبلية الدار الجامعية، 2003.
40. محمد ديري، زاهد. الرقابة الإدارية. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.

41. منصور، علي؛ جواد شرقي ناجي. المرجع المتكامل في إدارة الأعمال. ط1. عمان: دار حامد النشر والتوزيع، 2010.
42. مبروك ابراهيم ، السعيد. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة "الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية". ط1. القاهرة: المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012.
43. المدادحة، نافع أحمد. أنواع المكتبات Types of Libraires. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
44. المدادحة، أحمد نافع ؛ حسين، محمود مطلق. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. ط1 عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014
45. نعيم، ابراهيم الظاهر. أساسيات ادارة الأعمال ومبادئها. ط1. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2010.
46. - نافع مدادحة، أحمد؛ حسن محمود مطلق. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
45. همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
46. همشري ، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.
47. ياغي عبد الفتاح، محمد. مبادئ الإدارة العامة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010

2- المقالات والدوريات.

48. مزهودة، عبد المليك. الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. في. مجلة العلوم الإنسانية، ع1، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2001.

49. زاوي، صورية؛ تومي ميلود. دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2010.

3- المذكرات والرسائل الجامعية:

\*مذكرات الماجستير

50. السعيد، بلوم. أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. مذكرة الماجستير. جامعة منتسوري قسنطينة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والديمغرافيا، 2007. (pdf).

51. ايصولاح، زهية. دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة. مذكرة ماجستير. في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر، 2007. (pdf)

52. بوسفط، أمال. الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال. مذكرة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. تخصص: تنظيم وعمل، 2016. (pdf)

53. بوعطيط، جلال الدين. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: علم النفس تنظيم وعمل . جامعة قسنطينة. 2009. (pdf)

54. بو قطف، محمود. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة لغور خنشلة. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014. (pdf)

55. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل-. مذكرة الماجستير. علم المكتبات. جامعة منتوري قسنطينة.، 2012. (pdf)

56. منصور، الشريف ريم. دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير. جدة. جامعة الملك عبد العزيز، 2013. (pdf)

57. محامدية، إيمان. الرقابة التنظيمية والأداء مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيدة نموذجاً. مذكرة الماجستير. جامعة 20 أوت 1955. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية: تخصص دراسات عليا لتنمية وتسيير الموارد البشرية، 2009. (pdf)
- 3- القوانين والمراسيم:
58. الجزائر. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. جامعة بسكرة. مرسوم تنفيذي رقم 14-129. مؤرخ 5 جمادى الثانية عام 1435 الموافق ل 5 أبريل 2014 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي 98-129 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1919 الموافق ل 7 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. الجريدة الرسمية. ع20، 2014. ص. 20. (pdf)
59. الجزائر. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. جامعة بسكرة. مرسوم تنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1419 الموافق ل: 07 جويلية 1998. المتضمن إنشاء جامعة بسكرة، الجريدة الرسمية، ع49، 1998.



كشاف الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	يوضح أغراض المكتبيين.	35
02	يوضح إجمالي للعاملين بالمكتبة المركزية -قطب شتمة	78
03	يوضح ما إذا كانت لديكم دراية بالرقابة بالمكتبات الجامعية	86
04	يوضح إجابات بنعم	87
05	يبين ممارسة عملية الرقابة على الأداء داخل المكتبة.	88
06	يوضح الطرق الرقابية التي تساعد على زيادة الأداء والإنتاج	89
07	يوضح آليات الرقابة المتبعة في المكتبة	90
08	يوضح طرق زيادة الفعالية.	91
09	يوضح إتباع الأساليب المطبقة في الرقابة.	93
10	يوضح الأساليب المطبقة.	94
11	يوضح القيام بالعمل دون تلقي إصدار أو أوامر إدارية	95
12	يوضح هناك أعمال غير مضبوطة إداريا أثناء العمل	96
13	يوضح هناك محاولة لمعرفة المعوقات والأخطاء والقيام بتصحيحها	97
14	يوضح ما إذا كان العاملین يخضعون لدورات تكوينية تؤدي إلى تحسين أدائهم	98
15	يوضح ما إذا كانت الرقابة بمفهومها تؤثر على أدائك	99
16	يوضح كلما زادت حدة الرقابة أثر ذلك على أدائك	100
17	يوضح ما إذا كانت الرقابة لها دخل في تقييم الأداء	101
18	يوضح استخدام المكتبة برنامج يتيح الرقابة في العمل	103
19	يوضح كيف يتم تحقيق الرقابة على العمل	104
20	يوضح ما إذا كانت الرقابة عنصرا إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية	105
21	يوضح المعايير المتبعة لمراقبة سير العمل	106
22	يوضح ما إذا كانت الرقابة تقيم الأداء بموضوعية وخلق الانضباط	107
23	يوضح ما إذا كانت هناك تحفيزات مادية لتقدير جهود العاملين	108
24	يوضح ما إذا كانت هناك ضغوطات إدارية ممارسة على العاملين من قبل المراقبين	109
25	يوضح التسيب وانعدام الرقابة يقلل من تحسين أداء العاملين	110
26	يوضح ما إذا كانت الوسائل المناسبة يسبب مشكل في تطبيق الرقابة داخل المكتبة.	111
27	يوضح ما إذا كانت هناك عراقيل في نظام الرقابي يؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء	112

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء	27
02	العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء	70
03	دورة تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية	36
04	العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء	70
05	يوضح الهيكل التنظيمي بالمكتبة المركزية قطب شتمة	76
06	يوضح إجمالي للعاملين بالمكتبة المركزية -قطب شتمة	78
07	يوضح دراية مفهوم الرقابة	86
08	يوضح مفهوم الرقابة	87
09	يبين ممارسة عملية الرقابة على الأداء داخل المكتبة	88
10	يوضح الطرق الرقابية التي تساعد على زيادة الأداء والإنتاج	89
11	يوضح آليات الرقابة المتبعة في المكتبة	90
12	يوضح طرق زيادة الفعالية	92
13	يوضح إتباع الأساليب المطبقة في الرقابة	93
14	يوضح الأساليب المطبقة.	94
15	يوضح القيام بالعمل دون تلقي إصدار أو أوامر إدارية	95
16	يوضح هناك أعمال غير مضبوطة إداريا أثناء العمل	96
17	يوضح هناك محاولة لمعرفة المعوقات والأخطاء والقيام بتصحيحها	98
17	يوضح ما إذا كان العاملين يخضعون لدورات تكوينية تؤدي إلى تحسين أدائهم	99
18	يوضح ما إذا كانت الرقابة بمفهومها تؤثر على أدائك	100
19	يوضح كلما زادت حدة الرقابة أثر ذلك على أدائك	101
20	يوضح ما إذا كانت الرقابة لها دخل في تقييم الأداء	102
21	يوضح استخدام المكتبة برنامج يتيح الرقابة في العمل	103
22	يوضح تحقيق الرقابة على العمل	104
23	يوضح ما إذا كانت الرقابة عنصرا إداريا له دور في زيادة الكفاءة العلمية	105

106	يوضح المعايير المتبعة لمراقبة سير العمل	24
107	يوضح ما إذا كانت الرقابة تقيم الأداء بموضوعية وخلق الانضباط	25
108	يوضح ما إذا كانت هناك تحفيزات مادية لتقدير جهود العاملين	26
109	يوضح ما إذا كانت هناك ضغوطات إدارية ممارسة على العاملين من قبل المراقبين	27
110	يوضح التسبب وانعدام الرقابة يقلل من تحسين أداء العاملين	28
111	يوضح ما إذا كانت الوسائل المناسبة يسبب مشكل في تطبيق الرقابة داخل المكتبة.	29
111	يوضح ما إذا كانت هناك عراقيل في نظام الرقابي يؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء	30

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علم المكتبات

دليل مقابلة

في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص ادارة مؤسسات وثائقية ومكتبات

تحت عنوان:

**الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية  
دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية قطب شتمة**

يرجى من سيادتكم الفاضلة الإجابة عن الأسئلة من اجل الحصول على المعلومات اللازمة حول الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، لذا نأمل منكم التعاون معنا للوصول إلى نتائج دقيقة ومحددة، بالإجابة على الاسئلة بصدق ونتعهد لكم بأن الاجابات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم معنا.

تحت اشراف الاستاذ:

✓ دixin نور الدين

اعداد الطالبة:

✓ طهاري بشاري حليلة

السنة الجامعية: 2019/2018م

المحور الأول: مدى وعي القائمين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة الرقابة على أداء العاملين:

1. هل لديكم دراية بمفهوم الرقابة بالمكتبات الجامعية ؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي؟

- قياس الأداء

- الإشراف و متابعة الأداء

- كلاهما معا

2. من يقوم بممارسة العملية الرقابية على الأداء داخل المكتبة؟

الإدارة العليا  محافظ المكتبة

3. طبيعة الرقابة: أي من هذه الطرق الرقابية التي تساعد على الأداء والإنتاج؟

مفاجئة  دورية  مستمرة

4. ماهي أهم آليات الرقابة المتبعة في مكتبتكم ؟

سجلات الدوام  بطاقات الجرد  الحاسوب  سجلات الزمن

5. ماهي طرق زيادة الفعالية؟

زيادة في الكفاءة المهنية  زيادة في القدرات الابتكارية

المحور الثالث: الأهمية التي تكتسيها الرقابة على أداء العاملين محل الدراسة:

6. هل تقومون بإتباع الأساليب المطبقة في الرقابة ؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي أهم الأساليب في رأيك؟

أساليب بالاستثناء

الملاحظة الشخصية

الميزانيات التقديرية

أساليب الرقابة الشاملة

أساليب الرقابة المتخصصة

7. هل يمكن لك القيام بالعمل دون تلقي وإصدار الأوامر الإدارية؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم فكيف ذلك؟

.....

8. هل هناك أعمال غير مضبوطة إداريا أثناء الأداء؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم كيف تقومون بهذه الأعمال

بناء على خبرات سابقة  البحث  في المجال اجتهادات فردية  أخرى ما هي ... ؟

.....

.....

9. هل هناك محاولة لمعرفة المعوقات و الأخطاء والقيام بتصحيحها؟

نعم  لا

10. هل العاملون بالمكتبة يخضعون لدورات تكوينية تؤدي إلى تحسين أدائهم؟

نعم  لا

المحور الثالث: تأثير الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة:

11. هل الرقابة بمفهومها تؤثر على أدائك؟

نعم  لا

وإذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك؟

.....

.....

12. كلما زادت حدة الرقابة أثر ذلك على أدائك؟

سلبي  إيجابي

13. هل تستخدم المكتبة برنامج وثائقي يتيح الرقابة في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم تحقيق الرقابة على العمل؟

قياس حجم العمل

قياس أوقات العمل

تحديد الأداء الفعلي داخل النظام

14. هل الرقابة لها دخل في تقييم أدائك؟

نعم  لا

15. هل تستخدم المكتبة برنامج يتيح الرقابة في العمل؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم تحقيق الرقابة على العمل؟

قياس حجم العمل       قياس الوقت       تحديد الأداء الفعلي داخل النظام

16. هل الرقابة تعتبر عنصر إداري له دور في زيادة الكفاءة العلمية؟

نعم       لا

17. ما هي أهم المعايير المتبعة لمراقبة سير العمل؟

التعليمات الإدارية       المحاسبة بالتقارير       الملاحظة من الإدارة العليا

18. هل الرقابة تقيم الأداء بموضوعية وخلق الانضباط؟

نعم       لا

19. هل هناك تحفيزات مادية ومعنوية لتقدير جهود العاملين؟

نعم       لا

المحور الرابع : أهم المشاكل التي تواجه الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة:

19. هل هناك ضغوطات إدارية ممارسة على العاملين من قبل المراقبين؟

نعم       لا

20. هل التسبب وانعدام الرقابة يقلل من تحسين أداء العاملين؟

نعم       لا

21. هل لقلّة الوسائل المناسبة يسبب مشكل في تطبيق الرقابة داخل المكتبة؟

نعم       لا

22. هل هناك عراقيل في نظام الرقابي يؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء؟



لا

نعم

23. ماذا تقترح لضمان سير عملية الرقابية بالمكتبة بالشكل المطلوب؟

.....

.....

.....

.....

.....

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علم المكتبات

دليل مقابلة

في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص ادارة مؤسسات  
وثائقية ومكتبات

تحت عنوان:

**الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية  
دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية قطب شتمة**

تحت اشراف الاستاذ:

✓ ديخن نور الدين

اعداد الطالبة:

✓ طهاري بشاري حليلة

السنة الجامعية: 2018/2019م

المحور الأول: مدى وعي القائمين بالمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة الرقابة على أداء العاملين:

1- ماهي الإدارة المعتمدة في مكتبتكم؟

.....  
.....

2. هل توجد رقابة داخل المكتبة؟

نعم  لا

3- ماهي طريقة الرقابية التي تساعد على تنظيم وزيادة الأداء في العمل؟

.....  
.....

4- ماهي أليات الرقابة المتبعة في المكتبة؟

سجلات الدوام  بطاقات الجرد  الحاسوب  سجلات الزمن

المحور الثاني: الأهمية التي تكتسيها الرقابة على أداء العاملين محل الدراسة

5- هل هناك تطبيق القوانين الصادرة المطبقة في مكتبتكم؟ نعم  لا

6. هل تقومون بإتباع الأساليب المطبقة في الرقابة؟ نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة بنعم ماهي أهم الأساليب في رأيك؟

أساليب بالاستثناء

الملاحظة الشخصية

الميزانيات التقديرية

أساليب الرقابة الشاملة

أساليب الرقابة المتخصصة

7. هل أداء العاملون في المكتبة يحقق الأهداف المسطرة؟

.....  
.....

8. هل الأسلوب الرقابي المتبع في المكتبة يكشف عن الانحراف والأخطاء داخل المكتبة؟

.....  
.....

9. هل العاملون بالمكتبة يخضعون لدورات تكوينية تؤدي إلى تحسين أدائهم؟

نعم  لا

المحور الثالث: تأثير الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر  
بسكرة:

10- هل الرقابة تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمل داخل المكتبة؟

.....  
.....

11. هل تستخدم المكتبة برنامج يتيح الرقابة في العمل؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم تحقيق الرقابة على العمل؟

قياس حجم العمل  قياس الوقت  تحديد الأداء الفعلي داخل النظام

12. هل هناك خضوع لعملية تقييم الأداء على العاملين؟

.....  
.....  
13. ما هي المعايير تقييم الأداء الناجح داخل المكتبة؟

.....  
.....  
14. ما هي أهم المعايير المتبعة لمراقبة سير العمل؟

التعليمات الإدارية  المحاسبة بالتقارير  الملاحظة من الإدارة العليا

15. هل هناك تحفيزات مادية ومعنوية لتقدير جهود العاملين؟

نعم  لا

المحور الرابع : أهم المشاكل التي تواجه الرقابة على أداء العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة

16. هل هناك ضغوطات إدارية ممارسة على العاملين من قبل المراقبين؟

نعم  لا

17. هل التسبب وانعدام الرقابة يقلل من تحسين أداء العاملين؟

نعم  لا

18. هل لقلّة الوسائل المناسبة يسبب مشكل في تطبيق الرقابة داخل المكتبة؟

نعم  لا

19. هل هناك عراقيل في نظام الرقابي يؤدي إلى سلبية التقييم الجيد للأداء؟

نعم  لا

20. ماذا تقترح لضمان سير عملية الرقابية بالمكتبة بالشكل المطلوب؟

.....

.....

.....

.....

## ملخص:

تعتبر الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه لأنها من الدعائم الأساسية في المكتبة الجامعية فهي عملية ديناميكية مستمرة ونشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء، فالرقابة على الأداء تكسب أهمية كبيرة نظرا لدورها في التعرف على مشكلات الأداء والانحرافات التي تعرقل أنشطة المكتبة.

ومن المنطلق جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى وعي القائمين بالمكتبة الرقابة على أداء العاملين، مدى الأهمية التي تكتسبها الرقابة على أداء العاملين، دور الرقابة على تأثير أداء العاملين، وأهم المشاكل التي تواجه الرقابة علا أداء العاملين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والإعتماد على أداة المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعلومات. بإضافة إلى تطبيق الدراسة الميدانية على مجتمع البحث المتمثل في محافظ المكتبة والعاملين على عينة مكونة من (09) محافظ المكتبة والعاملين.

توصلت الباحثة إلى جملة نتائج: وعي العاملين والمسؤول في المكتبة بأهمية وظيفة الرقابة التي تضمن سيرورة العمل ، الرقابة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مكتبة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، يعتبر تقييم الأداء في المكتبة من الوسائل الرقابية المعتمدة في المكتبة، تؤثر الرقابة على الأداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة ايجابية لتحسين العمل أكثر من السلبية، اعتبار الرقابة عنصر مهم في زيادة الأداء والإنتاج والفعالية، الرقابة لها دور فعال في تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية:

الرقابة/ الأثر/ أداء العاملين/ المكتبة المركزية/ جامعة بسكرة.

## **Résumé :**

La censure est l'un des processus administratifs les plus importants auxquels on ne peut pas renoncer, comme la planification, l'organisation et la direction, car c'est l'un des piliers fondamentaux de la bibliothèque universitaire : c'est un processus dynamique continu et une activité administrative organisée qui s'occupe de la supervision, du suivi et de la mesure des performances. Activités de la bibliothèque.

Le but de cette étude, qui vise à sensibiliser le personnel de la bibliothèque, est de surveiller la performance des employés, l'importance de surveiller la performance des employés, le rôle de surveiller l'impact de la performance des employés, En tant qu'outil clé pour la collecte d'informations. Outre l'application de l'étude sur le terrain à la communauté des chercheurs représentée par le gouverneur de la bibliothèque et les travailleurs, sur un échantillon de (09) le gouverneur de la bibliothèque et des travailleurs.

Le chercheur a obtenu un certain nombre de résultats: la sensibilisation du personnel et du responsable de la bibliothèque à l'importance de la fonction de contrôle qui assure le processus de travail, le contrôle des processus administratifs importants qui ne peuvent être abandonnés dans aucune bibliothèque telle que la planification, Le contrôle de la performance a un effet positif important sur l'amélioration du travail plus que sur la négativité. Le contrôle est un élément important de l'amélioration de la performance, de la production et de l'efficacité, tandis que le contrôle contribue efficacement à l'amélioration de la performance.

## **Les mots clés :**

Contrôle / Impact / Performance du personnel / Bibliothèque centrale /  
Université Biskra.